

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGEN  
TÚL:  
A SZOCIÁLIS VÁLLALKOZÁS

PH.D. ÉRTEKEZÉS

Petheő Attila István

BUDAPEST, 2009

Petheő Attila István

A VÁLLALATI TÁRSADALMI  
FELELŐSSÉGEN TÚL:  
A SZOCIÁLIS VÁLLALKOZÁS

# KISVÁLLALKOZÁS-FEJLESZTÉSI KÖZPONT

TÉMAVEZETŐ: DR. SZIRMAI PÉTER

BÍRÁLÓ BIZOTTSÁG NÉVSORA:

© Petheő Attila István

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSTANI PH.D. PROGRAM

A VÁLLALATI TÁRSADALMI  
FELELŐSSÉGEN TÚL:  
A SZOCIÁLIS VÁLLALKOZÁS

PH.D. ÉRTEKEZÉS

Petheő Attila István

BUDAPEST, 2009



## Egy különleges vállalkozás



A Bárka Műhely társadalmi vállalkozás különlegessége az értékteremtés és társadalmi felelősség összekapcsolásában rejlik. A vállalkozás bevételei társadalmi célok megvalósulását támogatják. Jelenleg az értelmi sérülteknek otthont adó és foglalkoztatást biztosító Bárka Alapítvány fenntartásához járulnak hozzá.

### Köszönetnyilvánítás

Hálával tartozom mindazoknak, akik segítettek abban, hogy eljussak a doktori disszertációm megvédéséig. Köszönettel tartozom mindenekelőtt témavezetőmnek, dr. Szirmai Péternek, aki méltónak talált a doktori programba való felvételre és türelemmel segítette fejlődésemet. Lehetőséget adott kutatások vezetésére és bizalmat szavazott oktatási munkámnak.

Hálásan köszönöm Dr. Szabó Antal ENSZ-tanácsosnak, hogy a Genfben eltöltött szakmai gyakorlatom alatt ráirányította erre a témára a figyelmemet. Külön köszönet Dr. Vecsenyi János egyetemi tanárnak, aki vonzó jövőképet mutatott számomra. Köszönet a hasznos támogatásért kollégáimnak: Béza Dánielnek, Csapó Krisztiánnak, Csóri Balázsnak, Filep Juditnak, Jenei Györgynek, Kerékgyártó Gábornak, Kuti Évának, Matolay Rékának, Szakács Katalinnak és Nemeslaki Andrásnak, akik mind-mind hozzájárultak szakmai fejlődésemmhez.

Köszönettel tartozom továbbá minden interjúalanyomnak, akik közreműködésükkel hozzájárultak doktori disszertációm elkészítéséhez. Név szerint megemlítem őket a dolgozat során.

Köszönöm Dr. Mészáros Tamás rektor úrnak, hogy ha szükség volt rá, soron kívül is fogadott, és támogatta a Harvard Business Schoolon tett tanulmányutamat, amelyen életre szóló élményeket szereztem.

Köszönöm Krista Zsuzsának és a doktori iskola munkatársainak, hogy az adminisztratív terheket levéve vállamról megkönnyítették külföldi útjaimat. Hálával tartozom a Laky Teréz kutató ösztöndíjnak, amely finanszírozta az interjúk elkészítését.

Végül hálásan köszönöm családom és szeretteim támogatását, akik nyugodt háttérrel biztosítottak doktori disszertációm megírásához. Külön köszönöm bátyámnak, ifj. Dr. Petheő Gábornak, hogy a Ph.D. megszerzésével jó példát mutatott, és szüleimnek Dr. Dóczy Zsuzsannának és Dr. Petheő Gábornak, hogy negyedik gyekeként is mindent megadtak ahhoz, hogy sikereket érhessek el az életben.

Budapest, 2008. december 29.

Petheő Attila

# Tartalom

I. Bevezetés .....	7
1.1. A szociális vállalkozás helye a kis- és középvállalkozás-kutatásban .....	12
1.2. A szociális vállalkozó értelmezése.....	16
1.3. A szociális vállalkozás mint a nonprofit szektor része .....	18
1.4. A kutatás módszertana.....	21
1.4.1. Az alapsokaság meghatározása .....	21
1.4.2. A szervezetek azonosítása.....	22
1.4.3. A kiválasztás és a kutatás módszertana .....	22
1.4.4. Adatfelvétel, elemzés.....	23
1.4.5. A mélyinterjú elkészítése, a kutatási feladatok ütemezése .....	24
1.5. A disszertáció felépítése .....	25
II. A szociális vállalkozás társadalmi és gazdasági szerepe.....	25
2.1. A szociális vállalkozás környezetünkben.....	28
2.2. A szociális vállalkozás definíciója Európában és a világ más tájain .....	30
2.3. Mohammad Yunus, a szociális vállalkozók Santa Mária típusú vállalkozója .....	33
2.4. A szociális vállalkozás hozzáadott értéke .....	35
2.5. A szociális vállalkozás elősegítése.....	38
III. A szociális vállalkozás nemzetközi és hazai szakirodalmának bemutatása .....	43
3.1. A tudományos cikkek ismertetése.....	47
3.1.1. Műhelytanulmányok.....	47
3.1.2. Lektorált elméleti és empirikus cikkek.....	50
3.1.3. Definíciós kísérletek .....	54
3.2. A nonprofit modellek és elméletek vizsgálata.....	55
3.2.1. A civil társadalom és a nonprofit szektor alapjai .....	55
3.2.2. Nonprofit modellek .....	61
IV. A szociális vállalkozások, a szociális gazdaság és a vállalati társadalmi felelősség. 66	
4.1. A szociális gazdasággal foglalkozó kutatások eredményei.....	66
4.2. A magyar szociális gazdaság helyzete .....	69
4.3. A szociális vállalkozás és a fenntartható fejlődés kapcsolata.....	71
4.4. A vállalati társadalmi felelősség és a nonprofit vállalkozások kapcsolata.....	74
4.4.1. A felelős magatartás tényezői .....	80
4.4.2. Összegzés.....	83
4.4.3. Rossz gyakorlatok?.....	84
V. A szociális vállalkozás, a nonprofit és az üzleti szektor határterületének szintézise.. 87	
5.1. A változó környezet bemutatása .....	87
5.2. A magyar szociális vállalkozói szektor jellemzői a nonprofit szektor statistikái alapján.....	94
5.3. A szociális vállalkozások kapcsolódása az ernyőszervezetekhez.....	97
5.4. A szociális vállalkozók és a „hagyományos” vállalkozók összehasonlítása.....	98
5.5. A kutatás általános eredményei .....	102
5.6. Az Összefogás és a Menedék: két eltökélt hölgy története .....	110
5.6.1. Alapvető kritérium, hogy a megvalósított modell másolható, terjeszthető legyen .....	110
5.6.2. Amikor az elsődleges cél, a pozitív társadalmi hatás mellett nyereség is keletkezik.....	113
VI. A kutatás hipotézisei és vizsgálatuk .....	117
VII. Összefoglalás.....	129
Irodalomjegyzék .....	133

## Ábrák jegyzéke

1. A szociális vállalkozó képlete .....	11
2. KKV-fejlesztési piramis .....	27
3. A nonprofit szervezetek jogi és statisztikai fogalomrendszere .....	58
4. A közgazdaságtani megközelítésű modellek családfája.....	61
5. A filantrópia értékének maximalizálása.....	65
6. A szociális gazdaság hozzájárulása a helyi foglalkoztatáshoz és fejlődéshez .....	67
7. A fenntartható fejlődés sémája különböző nézőpontok szerint.....	72
8. A fenntartható és a fenntarthatatlan fejlődés .....	72
9. A nonprofit szervezetek világa.....	87
10. A szivárványgazdaság értelmezése különböző szempontok szerint.....	93
11. A nonprofit szervezetek bevételi forrásainak alakulása.....	97
12. A vállalkozás három hajtóereje .....	98
13. A mintába került szervezetek telephelyei.....	104
14. Az üzleti lehetőséghez való viszonyulás jellegzetes pályái .....	121

## Táblázatok jegyzéke

1. A kutatás 2008. évi ütemterve .....	25
2. A szociális vállalkozás jellemzőinek egyesült államokbeli és európai uniós értelmezése .....	45
3. A szociális vállalkozó fogalmának megközelítései .....	46
4. A hagyományos vállalkozás és a szociális vállalkozás célfüggvénye .....	75
5. A kiválasztott vállalkozók főbb adatai .....	78
6. Gyakran előforduló válaszok.....	81
7. Variációk a vállalati társadalmi felelősségre.....	84
8. A nonprofit szervezetek számának alakulása, 1993–2004.....	95
9. A mintába került szervezetek adatai .....	102
10. A hipotézisek tesztelésének eredménye .....	128

## Mellékletek jegyzéke

1. A szociális vállalkozások spektruma .....	146
2. A szociális vállalkozás és vállalkozó definíciói .....	147
3. KKV-CSR kutatás 2007-2008. KKV-interjú vezérfonal – segédlettel.....	148
4. Szociális vállalkozáskutatás 2008. Interjú vezérfonal – 3., átdolgozott változat .....	154

## I. Bevezetés

A szociális<sup>1</sup> vállalkozás „a globalizációs világ korrekciós mechanizmusa” – mondta *Karácsony Mihály* a szociális szövetkezeti törvény bemutatása kapcsán (Karácsony [2007]), míg a *Világgazdaság* című napilap 2007. júl. 26-i számában a „kapitalizmus lelkiismereté”-nek nevezte. Egy évtizeddel a szociális vállalkozások létrehozására irányuló első, egyesült államokbeli próbálkozások után a szociális vállalkozás fogalma – a média segítségével – része lett a kormánypolitikának az Egyesült Államokban és az Egyesült Királyságban is.

Ma már megalapozottan állíthatjuk, hogy a szociális vállalkozás része az új magyar kezdeményezéseknek is. Az elmúlt öt évben tanúi lehettünk hazánkban több olyan kezdeményezésnek, amelyek célja, hogy itthon is gyakorlattá és ismertté váljon a szociális vállalkozás. Az ilyen jellegű vállalkozások társadalmi szerepe és gazdasági jelentősége még nem számottevő Magyarországon, de hazai példák sora bizonyítja, hogy óriási erőforrások vannak ezen a területen. A CECOP<sup>2</sup>, azaz a Munkavállalók, Szövetkezetek, Szociális szövetkezetek és MRP társaságok brüsszeli székhelyű szövetsége 1997 és 2000 között felmérést végzett a nonprofit szféra szervezeteinek körében. A kutatás eredménye szerint e szervezetek 8 880 000 – teljes munkaidős állással egyenértékű – munkahelyet tartottak fenn az Európai Unióban. Ez az összes fizetett állás 8%-a. (CECOP [2002] p. 45.) Egyes nyugati államokban a szociális szektorban foglalkoztatottak aránya 10%-hoz közelít, Magyarországon viszont még csak 2% körül mozog.

Bár a nonprofit szervezetek helyzetéről és tevékenységéről rendelkezünk információkkal *Kuti Éva* és *Harsányi László* által vezetett *Nonprofit Kutatócsoport* munkáiból, tudásunk a szociális vállalkozásokról a mai napig korlátozott. Alig ismerjük pontos számukat, tevékenységüket, keletkezésük okát és a rájuk vonatkozó új szabályozások hatásait. A kutatás egyik célja, hogy a jó gyakorlati példák megismerésével olyan tudást szerezzünk, amelyet felhasználhatunk az oktatásban, majd lehetőség szerint a szabályozás fejlesztése során.

Kuti Éva is – a disszertációtervezetem véleményezése során – így ír: „Petheő Attila úttörő munka elvégzésére vállalkozott, hiszen a szociális vállalkozással kapcsolatos kutatásokra Magyarországon az eddigiekben még alig-alig került sor, sőt a

---

<sup>1</sup> A szociális szó ebben a disszertációban nem a megszokott tartalommal bír. Szociális vállalkozáson olyan tevékenységeket értünk, amelyek *kézzelfogható javulást hoznak a társadalom jólétében* (Kotler–Lee [2007]). Az ilyen jellegű tevékenységek nem azonosak a szociális ellátást nyújtó ágazatok tevékenységeivel.

<sup>2</sup> European Confederation of Workers' Co-operatives, Social Co-operatives and Participative Enterprises.



külföldi szakirodalom is csak szűk körökben, hézagosan és mintegy véletlenszerűen vált ismertté. Munkájának ez az újszerűsége nagyrészt megmagyarázza és megbo csáthatóvá teszi, ha ezen a járatlan úton csak komoly nehézségek árán sikerült előre haladnia.”

A szociális gazdaság szerepéről és jelenéről *G. Fekete Éva, Frey Mária és Soltész Anikó* legfrissebb munkáiból tájékozódhat a kutató. Az évről évre gazdagabb nemzetközi irodalom egyre több esetben tartalmaz magyar szociális vállalkozókra vonatkozó adatokat is. Úgy gondolom, hogy nagyon jó úton haladunk a terület minél szélesebb körű megismeréséhez. Az alapsokaság száma jelenleg 500-600 szervezetre tehető, ezért az általunk megvizsgált esetek nagyon jól tükrözik a szektor helyzetét, problémáit és változatos formáit. A szervezetek lehetséges sokszínűségét, széles spektrumát már 10 éve is kiválóan mutatta be Dees [1998b] tanulmánya (*1. melléklet*).

Bár az elmúlt időszakban számos nemzetközi kutatás kezdődött (az UNDP regionális Kutatása, a KMU osztrák kutatóintézet európai uniós kutatása, az ARNOVA kutatása), amelyek eredményei 2008-2009-re várhatók, az egységes módszer és definíció hiánya miatt igen kétséges az összemérhetőségük. Ebből a szempontból kivételnek számítanak a kutatóhálózatok által végzett kutatások, amelyek eredményei több mint 30 országban egységes metodika szerint elvégzett kutatások összehasonlítására épülnek.<sup>3</sup>

Dolgozatom egyfelől személyes érdeklődés, másfelől érdekes nemzetközi kutatásokban való részvétel hatására született. Véleményem szerint a szociális vállalkozás témaköre fokozott érdeklődésre tarthat számot, a téma kutatásában egyre rangosabb művek jelennek meg.

**Disszertációm további célja, hogy útmutatót adjon a kormányzervek, az üzleti élet és a civil szervezetek számára, hogyan fejlesszék és népszerűsítsék a szociális vállalkozásokat támogató programjaikat. A dolgozatomban javasolt programelemeket olyan építőkockáknak tekintem, amelyekből minden vállalkozás vagy intézmény saját maga alakíthatja ki a neki megfelelő programot átfogó KKV-politikája keretében.**

A kutatás során szerzett információkat a gyakorlatban több területen is alkalmazhatjuk. Elsősorban az oktatásban hasznosítjuk, ahol egy – a szociális vállalkozásokról készült esettanulmányokra építő – kurzus keretében képezzük a jövő vállalko-

---

<sup>3</sup> Például KMU [2007]: Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe. – melyben volt alkalmam a magyar helyzet bemutatásával részt venni.

zóit. Másodsorban az *Országos Foglalkoztatási Közalapítvány (OFA)* által idén kialakításra kerülő Szociális Szövetkezeti Tanácsadó Hálózat tagjaként átadjuk ismereteinket az újonnan OFA-támogatással megalakuló szociális szövetkezetek számára. Továbbá az ILO (az ENSZ munkaügyi szervezete) által szervezett munkaadói és munkavállalói érdekképviselőknek tartott tréningek során is bemutattuk és bemutattuk eredményeinket.

*Disszertációtervezetem védésekor a következő 10 hipotézist fogalmaztam meg, amelyekből mindkét bíráló ugyanazt a 6-ot (vastagított betűvel jelezve) javasolta megvizsgálni a végső dolgozat elkészítése során:*

**H1. hipotézis: A szociális vállalkozó mind képesség, mind motiváció dolgában felülmúlja az átlagos, hagyományos vállalkozót.**

*H2. hipotézis: Az új törvényi szabályozás hatásai még nem jelentkeztek a szociális szektorban, a kormánymegszorítások viszont már tovább rontják a szociális szolgáltatók esélyeit, és komoly veszélyt jelentenek jelenlegi ellátotti létszámuk fenntartására.*

**H3. hipotézis: A szociális vállalkozások különböznek a hagyományos vállalkozásoktól, mert eltér a keletkezéstörténetük és sokkal összetettebb feladatokat látnak el.**

*H4. hipotézis: A szociális vállalkozások alkalmasak állami feladatok átvállalására, de a törvényi szabályozás és a meglévő gyakorlat miatt stagnál vagy csökken a szervezetek szerepvállalása.*

**H5. hipotézis: A szociális vállalkozások képesek gazdaság- és társadalompolitikai célokat hatékonyan és gazdaságosan megvalósítani.**

**H6. hipotézis: Ahhoz, hogy a szociális vállalkozások növelni tudják hatásukat, jelentős beruházásra van szükség a szervezeti fejlesztésben: a menedzsment, a munkaerő, a monitoring és az értékelési rendszer kiépítésében.**

*H7. hipotézis: A szociális vállalkozás fejlődési irányait inkább a politika, és kevésbé a szakma határozza meg, de minden jel arra utal – ha Európai uniós nyomásra is –, hogy van politikai szándék a szektor megerősítésére.*

**H8. hipotézis: A vállalkozási tapasztalattal rendelkezők könnyebben fogadják el a kockázatot, és nem okoz nekik morális problémát, hogy a tevékenységükért pénzt kérjenek.**

**H9. hipotézis: A tévhitekkel ellentétben számos példa van a kooperáció sikerére, elméletben is mindenki elismeri fontosságát, továbbá a gyakorlatban is magas az összefogás, a partnerség, az együttműködés gyakorisága.**

*H10. hipotézis:* A helyi szervezetek által felhalmozott szociális tőke lehetőséget teremt a gyors növekedésre, és kedvező környezetet biztosít újabb szociális vállalkozások megjelenésére.

Ugyan a későbbiekben részletesen bemutatom a szociális vállalkozás fogalmának meghatározására született különböző definíciós kísérleteket, de már most, dolgozatom elején *fontosnak tartom bemutatni a kutatásom alapjául választott definíciót.*

Empirikus kutatásaim során kiindulási pontként a Conscise<sup>4</sup> kutatási program definícióját alkalmaztam és dolgozatomban is ezt használom, mert ez kellően tág a magyarországi helyzet feltérképezéséhez, és tartalmazza a legfontosabb elemeket a vizsgálathoz.

*A szociális vállalkozás olyan vállalkozás, amely:*

- **not-for-profit** szervezet;
- **szociális célokat gazdasági tevékenység révén kíván megvalósítani;**
- jogi formájánál fogva **nem engedi a felhalmozott javak egyéni tulajdonba kerülését**, hanem azok javát szolgálja, akik a szociális célok kedvezményezettjei;
- olyan szervezeti struktúrával rendelkezik, amelyben a tagok részvétele önkéntes;
- támogatja az adott szektorban a más szervezetekkel való kölcsönös együttműködést.

Az első, Angliában elkészített teljes körű (1998. évi) felmérés szerint a szociális vállalkozások száma elérte a ruhaipari szektorban működő vállalkozásokét, azaz csaknem 4500-at. Azóta új perspektívából szemlélik a szociális vállalkozásokat. Nem szektorként kezelik őket, hanem mint amelyeket egyfajta szemléletmód jellemez, nevezetesen: gazdasági tevékenység folytatásával kívánnak szociális szükségleteket kielégíteni – a gyakran elnyomott helyzetben lévő közösségek helyi gyökereiből kiindulva. (GLE [1998] p. 10.)

A kutatás során számos mélyinterjút készítettem szociális vállalkozókkal, illetve – Pataki Györggyel és Matolay Rékával együtt – felelős vállalkozókkal. Annak érzékeltetésére, hogy milyen összetett feladat szociális vállalkozónak lenni, összeállítottam egy képletet.

---

<sup>4</sup> The Contribution of Social Capital in the Social Economy to Local Economic Development in Western Europe, Report 3: Social Audits of Social Enterprise: Methodology ([www.conscise.mdx.ac.uk](http://www.conscise.mdx.ac.uk)) 2001

A *szociális vállalkozó küldetése* a társadalmi fejlődés – a maga legkülönbözőbb formáiban. Profit előállítása ugyan lehet része az üzleti modellnek, az értéktérítés mércéje azonban – a szociális hatás.

**1. ábra. A szociális vállalkozó képlete**



Forrás: Petheő Attila: OTDK, Ph.D. szekció, Sopron 2005.

Iványi Attila egy, az innováció alapú vállalkozásfejlesztésről szóló előadásában azt állította, hogy véleménye szerint *a magyar történelem legnagyobb vállalkozója* Rubik Ernő, aki bűvös kockájával alapjaiban rengette meg Marx munkaértékelméletét: az előállítási költséghez képest ugyanis 29-szeres profitot tudott rajta realizálni (Iványi [2005]). Mivel Rubik Ernő nemzetközileg ismert, így a külföldiek számára sem kell magyaráznom, miért is választottam őt a vállalkozó példaképének.<sup>5</sup>

Ezek után olyan valakit kerestem, akinek a társadalmi elismertsége – karitatív tevékenységének eredményeként – megkérdőjelezhetetlen. Így esett a választásom *Teréz anyára*, aki a szociális értékek piramisának csúcsát testesíti meg mindenki számára.

Ha a kettőt ötvözzük, akkor megkapjuk a szociális vállalkozó tulajdonságait. Ma a világ leghíresebb szociális vállalkozója *Mohammad Yunus*, akit a mikrohitel atyjának és a szegények megsegítőjének is neveznek. Elismertségét és nagyságát bizonyítja, hogy 2008-ban Nobel-békedíjjal tüntették ki.

<sup>5</sup> Fontos megjegyezni, hogy a vállalkozás mai általános definícióját szigorúan véve többen sorolják Rubik Ernőt – talán nem is ok nélkül – a feltalálók közé, mint a híres vállalkozók sorába.

Dolgozatomban legkiemelkedőbb magyar példaként mutatom be *Szekeres Tibornét*, aki 1986-ban létrehozta az *Összefogás Ipari Szövetkezetet*, amely mára az egész országra kiterjedő hálózattá fejlődött: nagyjából 700 értelmi sérült embernek – többnyire fiataloknak – ad munkát országszerte 24 telephelyen. (Bornstein [2004].) Sok közöttük a halmozottan sérült és a pszichiátriai beteg is. Mintegy 70 embernek lakóhelyet is nyújtanak a csömöri központban az ő sajátos igényeikre kialakított apartman házakban és kis garzonokban. Szekeres Tiborné munkája nemzetközi szinten is elismerésre méltó, amelyet mi sem bizonyít jobban, hogy a nemzetközi Schwab Alapítvány az *Összefogásnak* ítélte oda 2006-ban „Az Év Társadalomtudatos Vállalkozója” díjat.

Valójában nem gondolom, hogy minden szociális vállalkozónak ilyen képességekkel kell rendelkeznie, de fontos szempont, hogy pozitív példaként jelenjenek meg és egyfajta „hősök” legyenek a helyi közösség számára.

Az egyetemen azt oktatjuk, hogy a vállalkozási készségek, ha korlátozott mértékben is, de fejleszthetők. Ha nem tudjuk fejleszteni, akkor megvehetők vagy helyettesíthetők. **A szociális érzékenység és értékek is fejleszthetők korlátozottan, de nem tartom megvehetőknak vagy helyettesíthetőknak őket.** Ez az egyik oka, amiért úgy gondolom, hogy a szociális vállalkozók száma a jövőben is alacsony marad, ugyanis a szociális vállalkozás olyan komplex képességeket igényel, amelyekkel nagyon kevesen rendelkeznek. Vecsenyi János [2003] alapján a **vállalkozói teljesítmény = képesség X motiváció**. Kutatásom során megvizsgálom, hogy a szociális vállalkozó a képességet és a motivációt illetően egyaránt felülmúlja-e az átlagos, hagyományos vállalkozót.

### **1.1. A szociális vállalkozás helye a kis- és középvállalkozás-kutatásban**

Számos oka van annak, hogy kiemelt figyelemmel kutassuk a vállalkozói szektort. Érdeemes ezeket vázlatosan áttekinteni.

A legtöbbet idézett ok, hogy a vállalkozások jelentősen hozzájárulnak a nemzetgazdaság növekedéséhez. Ez a gondolat tisztán megjelenik Schumpeter [1961] vállalkozásról szóló írásában, ahol ez a szempont képezi az elmélet központi elemét. A vállalkozásfejlesztési tanulmányok célja elsősorban az, hogy megértsük és elősegítsük a vállalkozások indítását és növekedését. (Low és MacMillan [1988].) Legtöbbször a vállalkozásokra úgy tekintenek mikro szinten, mint a makro szintű növekedés egy eszközére. Ha

egyéni szinten vizsgáljuk a vállalkozókat, akkor különféle hajtóerőket, motivációkat és fejlődési utakat találni. A vállalkozásfejlesztésről szóló tanulmányok azonban sajnos nem sok teret engednek ennek az irányzatnak, hanem explicite kijelentik, hogy a vállalkozóknak a növekedésre kell törekedniük.

Stanworth–Curran [1976] egy másik szempontból nevezte meg a problémát, nevezetesen abból kiindulva, hogy egy erős növekedési ideológiában élünk. A növekedés egyenlő a fejlődéssel, és ezentúl ez alapján ítélik meg a vállalkozók tevékenységét is. Ez az ideológia nagyon megnehezíti egy megfontolt, növekedésmentes stratégia elfogadtatását. Többek között ebből ered az a jelenség is, hogy számos vállalkozó a növekedésről beszél, de teljesen más úton halad.

**A vállalkozás meghatározására nincs egy széleskörűen elfogadott alapfeltevés, modell vagy módszertan.** Épp ellenkezőleg: számtalan különböző értelmezés létezik (Shane–Venkataraman [2000], Davidsson et al. [2001]). A vállalkozások osztályozása nem könnyű feladat, és amit nyerhetünk a felszínen, azt biztosan elveszítjük a mélyben.

A különböző vállalkozáskutatások közös nevezője abban van, hogy miért is tanulmányozzuk a vállalkozásokat. Vizsgálni kell őket, mert jelentősen hozzájárulnak a gazdasághoz. (Ahl [2006].) A „vállalkozó” (entrepreneur) kifejezést a 17. század elején francia közgazdászok használták először. A francia nyelvben azt jelenti, hogy valaki nekilát egy fontos projektnek vagy lényeges tevékenységbe fog. Konkrétabban megfogalmazva, azokat az embereket azonosították ezzel a kifejezéssel, akik gazdasági fejlődést segítettek elő azzal, hogy új és hatékonyabb utakat találtak az üzleti ötleteik megvalósítására.

Vecsenyi [2003] szerint a vállalkozó az a személy, aki felismer vagy megismer egy üzleti lehetőséget, és létrehoz vagy átalakít egy szervezetet az üzleti lehetőség kihasználására, vállalva az ezzel együtt járó kockázatot a várható szakmai, piaci, pénzügyi, **társadalmi** és egyéni siker reményében.

A Say [1830] és Schumpeter [1961] hagyományaira építkező fogalomhasználat a vállalkozókat a gazdasági fejlődés katalizátorainak, innovátorainak tekinti. Vállalkozó nélkül a gazdaság „túl” lassan fejlődne! Schumpeter szerint a vállalkozó az a személy, aki lerombolja a kialakult gazdasági rendet az új termékek, szolgáltatások létrehozásával, új technológiák, eljárások bevezetésével, a beszerzési források és az értékesítési megoldások megújításával, új szervezeti formák kialakításával (Vecsenyi [2003]).

A későbbi elméletek eltérnek némileg Schumpeter eredeti felfogásától. Venkataraman azt állítja az osztrák közgazdasági iskolára alapozva (Hayek [1945], Kirzner [1997]), hogy a **vállalkozó egyén profitorientált** viselkedése és a **szociális érték** előállítása közötti kapcsolat a terület lételeme („the very raison d’être of the field”) (Venkataraman [1997] p. 133.). A világon legtöbb példányban eladott vállalkozástankönyvben az szerepel, hogy a vállalkozás egy értékteremtő folyamat, amely idő és erőforrások ráfordítása által, kockázat vállalása mellett függetlenséget, monetáris megtérülést és személyes kielégülést eredményez (Hisrich [2005]). Kissé élesebben fogalmazva tehát: ha csak azért éri meg vállalkozásokat kutatni, mert fontos a gazdasági növekedés szempontjából, akkor figyelmen kívül hagyjuk a terület lételemét.

További hasonló érdekesség, hogy a női vállalkozókat általában nem kapcsolják össze a gyorsan növekvő vállalkozásokkal, ezért ez nem eléggé kutatott terület, pedig a növekedés szempontjából épp ellenkező a helyzet (Cliff [1988]). Kivételt képez ez alól a SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány munkája, amely sikertörténetek bemutatásával támasztja alá, hogy a 90-es években jelentősen növekedett a nők vállalkozási hajlandósága (Soltész szerk. [2006]).

Az a szerencsétlen megközelítés vált elfogadottá, hogy a makrogazdasági fejlődést úgy fordítják le egyéni vállalkozói szintre, hogy az növekedési igényként jelenik meg (Perren–Jennings [2005]). Szeretnék rávilágítani arra a problémára, hogy a szociális vállalkozások esetében a növekedés legtöbbször nem a megfelelő útja a fejlődésnek, hanem csak az egyéb alternatívák egyike. A vállalkozáskutatók többsége meg akarja győzni a vállalkozókat a növekedésről annak ellenére, hogy számos tanulmány született, amely bizonyítja, hogy a vállalkozók nem feltétlenül érdekeltek vállalkozásuk növekedésében (Wiklund et al. [2003]).

Fontos megemlíteni Peter Drucker [1993] elméletét, amely szerint egy új üzlet indítása nem szükséges és nem is elégséges feltétele a vállalkozás fogalmának. Szerinte egy újabb bolt vagy étterem nyitása esetén nem beszélhetünk innovációról vagy változtatási irányultságról, és ez igaz az új nonprofit szervezetek esetében is, vagyis nem minden új szervezet vállalkozási folyamat. Drucker szerint a vállalkozásnak **nem szükséges feltétele a profitmotiváció**, könyvében külön fejezetet szentelt a vállalkozási folyamatok bemutatásának a közintézményekben. Azt tanítjuk a hallgatóknak, hogy a vállalkozás nem más, mint mások erőforrásainak használata, tehát a vállalkozás definícióját mi sem korlátozzuk az üzlet indítására (Petheő [2005]).

Sokakat foglalkoztat az a kérdés, hogy *mi legyen az elemzés egysége*: a vállalkozás, vagy maga a vállalkozó? Elindítani egy üzletet – ez nem elégséges feltétele a vállalkozóvá válásnak (Carland et al. [1984], Drucker [1993]). Ahhoz, hogy valaki vállalkozóvá váljon, valami több kell, például a leggyakoribb vélemények szerint lehet egy innováció vagy egy üzleti lehetőség kihasználása, vagy akár egy társadalmi cél elérése. Schumpeter [1947] még az új vállalkozások által létrehozott innovációban látta a fejlődés motorját, de hamar középpontba került a már létező vállalatok megújítására fókuszáló (Covin–Slevin [1991] ún. vállalkozó vállalat (corporate entrepreneurship) fogalma. A másik irányvonal központi eleme a lehetőség koncepció, amely a vállalkozási folyamatot egy üzleti lehetőség felfedezésében, értékelésében és megvalósításában látja (Shane–Venkataraman [2000]).

Gartner [1989] és Aldrich–Martiez [2001] kétségbe vonják az innovációt mint a vállalkozás központi elemét, valamint a lehetőség szemléletet is: szerintük a megfelelő fókuszpont csakis az új és létrejövő vállalatok vizsgálata lehet. Ezt az elméletet látszik alátámasztani az is, hogy a legelső, külföldön megjelenő összefoglaló tanulmány címe: „A szociális vállalkozások megjelenése” (Borzaga–Defourny [2001]), amely az újonnan létrejött vállalatok vizsgálatát helyezi középpontba. E szemléletmód mögött az az ideológia húzódik meg Low–MacMillan [1988] p. 139.) szerint, hogy az „új vállalkozások létrehozása kritikus hajtóerő a gazdasági növekedésben, mivel több százezer új munkahelyet teremt”. A gazdasági teljesítmény az új vállalkozások létrejöttétől függ, mert ezek biztosítják a folyamatos versenyt, az új termékeket és szolgáltatásokat. Elkerülhetetlen, hogy megértsük a vállalkozások létrejöttének mechanizmusát (Gartner [2001]), mert csak akkor tudjuk hatékonyan támogatni fejlődésüket.

A környezeti iskola képviselői szerint a vállalkozás túlélése attól függ, hogy a választott stratégia mennyiben felel meg a környezet általános erőinek (Mészáros [2002], Aldrich [2001]). Így a szervezeteket gyakran csak statisztikai szinten vizsgálják. Ezt ahhoz tudnám hasonlítani, mint ha a szociális vállalkozásokat csak a nonprofit szervezetek statisztikáin keresztül vizsgálnák. A szociális vállalkozások statisztikai szempontból jelentéktelen rétegnek tűnnek, de specialitásuk és példamutatásuk miatt érdemes jobban feltérképezni őket. Néhány szerző kritizálja, hogy a vállalkozásokat több szinten is meg kell vizsgálni, de még mindig nem tudjuk magyarázni a kapcsolatot az egyén és a vállalkozás között. Véleményem szerint ahhoz, hogy megértsük a szociális vállalkozás fogalmát, minden esetben meg kell vizsgálni a szociális vállalkozót is. Disszertációmban a Vecsenyi [2003] által szintetizált defi-



níciót tekintem alapnak, és a nemzetközi definíciók segítségével pontosítom azt, mit is értek én vállalkozón.

## **1.2. A szociális vállalkozó értelmezése**

Dees [1988a] kísérletet tett arra, hogy a modern szociális vállalkozó fogalmát a Say, Schumpeter és Drucker által létrehozott elméleti alapokon értelmezze. Véleménye szerint a szociális vállalkozó olyan vállalkozó, amelynek szociális küldetése van. E küldetés miatt egyedi kihívásokkal néz szembe, amit minden definíció figyelembe kell hogy vegyen. Ez a szociális küldetés a központi elem, amely befolyásolja, hogy a szociális vállalkozó hogyan ítéli meg a lehetőségeket. Az üzleti vállalkozások sikerességének mércéje az értékteremtés, mert ők a piaci elvek szerint működnek, amely nagymértékben meghatározza, hogy értéket teremtenek-e. Ha nem törekednek a minél hatékonyabb működésre, akkor hamarosan eltűnhetnek a piacról. A piacok ugyan nem tökéletesek, de hosszú távon meglehetősen hatékony eszközei az értékteremtésnek. Sajnos a piac nem igazán hatékony mérőeszköze azonban a szociális fejlődésnek, a közjavaknak vagy az olyanok számára nyújtott juttatásoknak, akik nem képesek azokat megfizetni. Ezek az elemek képezik a szociális vállalkozás alapjait, amelyek mérése sokkal összetettebb feladat. Kijelenthetjük, hogy a szociális vállalkozás túlélése vagy **növekedése** nem feltétlenül jelent **eredményesség**- vagy hatékonyságnövekedést **szociális vonatkozásban**. A szociális vállalkozások piaci körülmények között működnek, de legtöbb esetben ez nem a megfelelő közeg számukra. Sokan önkéntesek munkáját felhasználva ingyen nyújtják szolgáltatásaikat, és versenyeznek a különböző adományokért, támogatásokért.

A nonprofit szektor (= szociális gazdaság = harmadik szektor<sup>6</sup> = harmadik rendszer) hatalmas szociális és gazdasági erőt testesít meg világszerte, és szereplője a foglalkoztatás- és szociálpolitikának valamennyi OECD-tagállamban. A fenti elnevezések egyetlen fogalmat takarnak: olyan szektort, amely köztes helyet foglal el az állam és a piac között; gazdasági és szociális küldetést egyaránt teljesít; közérdeket szolgál és célja nem a profit elosztása, hanem az újrahasznosítása a nonprofit szervezetek tevékenységében. Ezeknek a jellemzőknek mindegyike csak egy-egy aspektusát fejezi ki ennek a szektornak. (Csoba et al. [2007] p. 19.).

---

<sup>6</sup> Disszertációmban a „harmadik szektor”-ba sorolok – Jeremy Rifkin [1995] koncepciója alapján – minden olyan tevékenységet, amely nem állami és nem profitorientált.

A közösségi (szociális) vállalkozások a szociális gazdaság főszereplői. Nonprofit szervezetként való működésük olyan – elsősorban etikai – vezérelvekre épül, mint az önkéntes szolidaritás, a nagylelkűség, az emberbaráti szeretet, a bizalom, a közösségi újjáéledés, a környezeti tudatosság, a társadalmi párbeszéd, a partnerség, a tolerancia stb. Ezek nagymértékben egybeesnek a vállalati társadalmi felelősség vezérelveivel. A közösségi vállalkozás egyszerre gazdasági vállalkozás, szociális intézmény és civil szervezet (Csoba et al. [2007], p. 63.). A jól működő közösségi vállalkozásnak az a jellemzője, „hogyan úgy kell terveznie, gazdálkodnia, szerveznie a feladatokat, mint egy profitorientált cégnek, azzal a különbséggel, hogy a bevételei, a szolgáltatásai piaca és a támogatások nehezen tervezhetők, illetve nemcsak a piac állapotától függnek, hanem egy speciális piactól, a támogatások piacától, a nem fizetőképes vevők piacától. Tehát a piac egészen más, de a működés elveinek, a humánerőforrás-gazdálkodásnak, az üzleti tervezésnek, a szakmai felkészültségnek ugyanolyannak kell lenni, mint egy for-profit cégnél” (Soltész et al. [2005] p. 83.). Például egy szociális projekt üzleti tervének elkészítésekor első lépcső a vállalkozással összefüggő alapfogalmak ismerete, a marketing, a pénzügyi folyamatok törvényszerűségeinek megértése (Szirmai–Szomor [1999]).

Hangsúlyozni kell azonban, hogy a szociális vállalkozás nem egy „varázsgömb”. Sok kérdés vár még megválaszolásra. A szociális vállalkozás rendszerint – bár nem kizárólag – olyan szolgáltatást vagy terméket nyújt, amelynek megtérülési rátája annyira alacsony, hogy nem tudja felkelteni a piaci tőke érdeklődését (Petheő [2005]).

A jövőbeli kilátások ugyan nem túl biztatóak, de megfogalmazzák azt, hogy ha a szociális vállalkozások a gazdaság mainál vitálisabb részévé válnak, akkor az oktatás és a képzés részévé kell hogy váljanak. A szociális vállalkozás kultúrájába bele kell hogy tartozzon az üzleti menedzsment, az egészség- és munkavédelem, a fogyasztóvédelem, a versenyszabályok elsajátítása és a teljes körű minőségellenőrzés. A gazdálkodás szempontjai között előbb-utóbb magától értetődően megjelenik a fenntarthatóság, és a piaci partnerek mellett megjelennek a szociális partnerek is.

Jelenleg nincs olyan felsőfokú szakirányú képzés, ahol megfelelő arányban tanítanak nonprofit és gazdálkodási ismereteket – azaz a szociális gazdaság szükségleteinek megfelelő tananyagot. A nonprofit szférában elterjedt az az álláspont, hogy sem az iskolarendszer, sem pedig a főiskolai-egyetemi képzés nem alkalmas arra, hogy e szervezetekben jól használható, a gyakorlati élet problémáiban eligazító tudást adjon át. A tudásnak pedig ezekben a szervezetekben nagy értéke van, amit az

is igazol, hogy munkatársaik egy része több diplomával is rendelkezik, és az itt dolgozók képesítése más területekhez viszonyítva is kifejezetten magas.

Úttörő kezdeményezésnek számít a Matolay Réka, Pataki György és részben jómagam által a Budapesti Corvinus Egyetemen és a gödöllői Szent István Egyetemen indított *Társadalmi vállalkozó kurzus*, amely igyekszik ezt az űrt – gyakorlati ismeretekkel kiegészítve – betölteni. A szociális vállalkozás oktatásától azt várják, hogy minél többen kedvet kapjanak ehhez a fajta vállalkozáshoz, és azt is, hogy a kockázat mellett mutassa fel a sokszor biztosabbnak tűnő alkalmazotti léttel szemben várható előnyöket (Román [2006]). Tárgyunk oktatási célja annak bemutatása, hogy lehetséges szociális vállalkozást létrehozni, és ezek nem mennek nagyobb számban csődbe, mint a „szokásos” vállalkozások. Továbbá cél az, hogy a tehetséges fiatalok fejében kerüljenek fel ezek a szervezetek a lehetséges munkahelyek listájára, és a szabályozási környezet vegye észre és hagyja élni őket, mert biztosak vagyunk benne, hogy az ügyfelekért folyó jelenlegi kiélezett versenyben lesz olyan bank, amely büszke lesz arra, hogy nekik hitelezhet. (Magyarországon a hitelintézetek üzletpolitikája erősen fókuszál a KKV-ügyfélkörre, ugyanis ez az a piaci szegmens, amelyben komoly növekedési és profitlehetőségek rejlenek (Csubák [2003]).)

A vállalkozás, az önfoglalkoztatás, a szociális vállalkozás, a vállalati társadalmi felelősség és a KKV-k jelentős mértékben járulnak hozzá a régió jólétéhez. Sokan úgy gondolják, hogy jelen pillanatban ők a mozgatórugói a gazdasági fejlődésnek. A magántulajdon és a vállalkozói készségek fejlesztésével a KKV-k képessé válnak a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodásra.

Meg kell értenünk a mai működési mechanizmust, hogy alkalmazkodni tudjunk a kritikus pillanatokban a megváltozott körülményekhez. A tanulási folyamat előrehozatalával ki kell alakítani a megfelelő vállalkozói kultúrát és környezetet, mely nagyban fogja segíteni az átalakulás további szakaszát. (Petheő [2004]).

Az európai uniós modellt követő magyar gazdaságban mindenképpen helye lesz a szociális vállalkozásnak, ezért nem halasztható tovább az ilyen szemlélet és gyakorlat népszerűsítése.

### ***1.3. A szociális vállalkozás mint a nonprofit szektor része***

**A tradicionális társadalmak lassú fejlődését a hagyományos törvények biztonságosan kezelték. A társadalom olyan összetetté vált és a változások olyannyira felgyorsultak, hogy ez a döntéshozatali forma már nem képes ellátni feladatát.**

**„Ma sokkal rugalmasabb, kreatívabb, gyorsabb és decentralizáltabb irányítási módszerekre van szükség. A vállalkozó munkája során megtalálja a megakadt folyamatot, újabb sablont dolgoz ki, és elterjeszti az egész társadalomban.”**  
(Drayton [2002] p. 121.)

Az elmúlt két évtizedben több kutató is foglalkozott a civil szervezetek körében tapasztalható szignifikáns változásokkal. Többen felfigyeltek arra a jelenségre is, hogy a szervezetek egy részében elmozdulás történt a bürokratikus és monopol modellektől a vállalkozói szemlélet és a versenyszellem irányába. Boda és szerzőtársai [2009] rávilágítanak arra, hogy égető szükséglet a menedzseri készségek fejlesztése az új civil partnerségi üzleti modellek kezelése során.

Drayton [2002] szerint az elmúlt 300 évben elért óriási növekedésben a társadalom szociális szektora nem vett részt. Szakadék keletkezett a gazdasági és a szociális szektor termelékenységé, elismertsége és fizetése között. Ezt a problémát korán felismerve Florence Nightigale és William Lloyd Garrison munkájukkal elvetették a szociális vállalkozás magvait. Ezek a kezdeményezések sokasodtak, és fontos mérföldkőnek tekinthető a Bill Drayton által 1980-ban alapított Ashoka nevű szervezet, amely célul tűzte ki, hogy a közösségért létrehozott innovációk által segítse az átalakulási folyamatokat a világ számos pontján.

A változások egyik fő mozgatórugója az olyan nonprofit szervezetek megjelenése, amelyek egyre inkább versenyképesek és hozzáértő vezetőkkel rendelkeznek. Mind a vállalkozókra, mind a szociális vállalkozókra igaz, hogy ha felismerik, hogy egy terület fejlődése megreked, akkor új utakat találnak a továbblendítéshez.

Drayton az Egyesült Államokban a folyamat kezdetének a vállalkozók kétféle kreativitását említi: a problémamegoldást, illetve a cél kijelölését illető kreativitást. Az, hogy valami elterjed, az sokkal inkább az ötleten, mint az azt megvalósító személyen múlik. Akkor terjed el egy ötlet, ha már bizonyított a gyakorlatban és felkelti az adott területen tevékenykedők érdeklődését. Nagyon sok kreatív, etikus és altruista embernek vannak jó ötletei, de mindössze ezből egy rendelkezik azokkal a vállalkozói készségekkel és képességekkel, amelyek lehetővé teszik számára, hogy a változás élére álljon.

A folyamat megítélése szempontjából mindig külön kell vizsgálni az etikai szálát. Már sok közéleti szereplő bizonyult hazugnak. Semmi sem árt jobban a célnak, mintha a szervezet vezetőjéről korrupciós hírek röppennek fel (Kofi Annan Global Kompakt terén elért sikereit háttérbe szorították a fiával kapcsolatos vádak), az emberek nem akarnak több ilyen vezetőt. Fontos, hogy a gyakorlott vezetők ösz-

szegyüljenek és nyilvánosan osszák meg tapasztalataikat a közösség számára. Már több mint 1200 Ashoka-történetből tanulhatunk. Például Fabio Rosa Brazíliában a napenergia és az egyfázisú áram segítségével 800000 embernek tette lehetővé a környezetbarát energia használatát; Jeroo Billimoria Indiában 48 millió utcagyerek számára tette elérhetővé telefonos segélyszolgálatát. Minden esetben volt valami, ami nem működött vagy hiányzott, és ezek az emberek nemcsak megoldották a problémát, hanem bebizonyították a társadalom többi része számára, hogy működőképes és átadható ezt a tudás.

Ahhoz, hogy ezek a szereplők céljaikat megvalósítsák, több intézményi változás is szükségessé válik a közeljövőben. A legtöbbet bírált pénzügyi szektor – a Grameen Bank kivételével – még nem ismerte fel a civil szektor igényeit, továbbá összeférhetetlenség mutatkozik a szociális vállalkozók igényei és a strukturálisan beidegződött alapítványi és állami támogatási rendszer között. Egy vállalkozásnak szüksége van szilárd közép- vagy hosszú távú befektetésre, az állami támogatások viszont csak bizonyos projektek egyre rövidebb ideig tartó társfinanszírozására alkalmasak.

Az átalakulási folyamatokban a következő fontos eredmények várhatók az elkövetkező 10 évben (Drayton [2002]):

- Az üzleti élet és a társadalom szereplői párbeszédet fognak folytatni a köztük levő szakadék megszüntetése végett, amelyet hamarosan új szabályozási és intézményi struktúra fog követni.
- Az állam a növekvő verseny hatására kénytelen lesz még több állami feladat átadására. Az állam szabályozó-védelmező szerepe megerősödik.
- A **szociális vállalkozások** elterjedése erősíteni fogja a demokráciát.
- A globalizáció dinamikája megváltozik, amint a civil csoportok meghatározó szereplőként lépnek elő. E csoportok jelentősége megnő, védekezési reakció helyett kezdeményező szerepet jellemzi majd őket.
- A **szociális gazdaság** termelékenységére nőni fog, ami nemcsak az ebben a szektorban dolgozók fizetésének emelkedését hozza magával, hanem a hátrányos helyzetűek felzárkózását is.

## **1.4. A kutatás módszertana**

### **1.4.1. Az alapsokaság meghatározása**

A szociális vállalkozás általam használt definíciójának megfelelő vállalkozások száma Magyarországon kevesebb, mint 600. Mivel az alapsokaság pontos száma ismeretlen, és ennek megállapítására irányuló kutatás nem folyik Magyarországon, ezért a kvalitatív kutatás módszerét választottam. Kutatásom egyik célja az volt, hogy legalább 150-200 szervezetet azonosítsak. Mivel nincs olyan adatbázis – sem magyar, sem nemzetközi szinten –, amely az ilyen szervezetek adatait elkülönítve tartalmazná, magam próbáltam meg viszonylag úttörő módon – az angol kutatási módszerek segítségével – összegyűjteni őket. A szociális vállalkozások feltérképezéséhez a következő alapadatok összegyűjtését tűztem ki célul:

- a szociális vállalkozások száma,
- az általuk foglalkoztatottak száma (résztidős/főállású),
- a földrajzi elhelyezkedésük,
- a központi tevékenységük (ehhez kapcsolódó társadalmi céljuk),
- a bevételük nagysága (források szerinti bontásban).

Az alapadatokon túl a részletesebb összefüggések feltárásához szükség van a következő adatokra is:

- a humán erőforrás összetétele (a foglalkoztatottak, a szerződöttek és az önkéntesek száma, kor, nem, származás, végzettség szerinti megoszlása),
- a gazdasági tevékenység eredménye (profit/veszteség lehetőleg több évre),
- a költségvetés nagysága, szerkezete, összetétele, a különböző tényezők aránya,
- a fizetések és a juttatások nagysága,
- a melléktevékenységek megnevezése,
- a szervezet alapításának éve,
- a szervezet jogi formája,
- a jövőbeli kilátások,
- a szociális hatás mértéke,
- a motiváció eredete, az alapítás oka,
- bármilyen egyéb minőségi vagy mennyiségi indikátor.

### 1.4.2. A szervezetek azonosítása

A kutatás első fázisától szigorúan vettem a nonprofit kritériumot, annak ellenére, hogy a nemzetközi szakirodalom már megengedő ezen a téren. A közhiedelemmel ellentétben például a VDMFK – Szájjal és lábbal festő művészek Világszövetsége – egy for-profit egyesület. Bár vállalkozási szempontból kiemelkedő és figyelemre méltó a tevékenységük, az ilyen típusú szervezetek a jelen kutatás során nem kerülnek a mintába.

A magyarországi szociális vállalkozásokról a mai napig kevés információ áll rendelkezésre, a vidéki szervezetek nagy része csak a helyi sajtóban szerepel, ezért kevés figyelem irányul rájuk. A szociális vállalkozók általában nyitottak, és szívesen töltik idejüket olyanokkal, akik érdeklődnek a téma iránt. Sem én, sem más hallgatóm nem találkozott olyan szociális vállalkozóval, aki alpból megtagadta volna az interjúadást, ellentétben az üzleti vállalkozásokkal, ahol ez gyakrabban előfordul. Abból a feltételezésből indultam ki, hogy amelyik szociális vállalkozást már azonosítani tudom, akkor annak vezetőjével – szükség esetén – bizonyára tudok majd további, mélyinterjút készíteni. Eddig egyetlen extrém eset fordult elő, amikor ez nem sikerült: a két interjú között a Pangea Kulturális és Környezetvédelmi Egyesület vezetője ugyanis elhalálozott. Szerencsére azonban utódja hamar a helyébe tudott lépni, és újabb lendületet vett a szervezet fejlődése. Ennek ellenére a végső mintába nem került bele, de történetét mint esettanulmányt felhasználjuk a jövőben.

### 1.4.3. A kiválasztás és a kutatás módszertana

A Magyarországon működő öt legnagyobb ernyőszervezet segítségével listát állítottam össze, hogy mely nonprofit szervezetek felelhetnek meg a szociális vállalkozás általam használt definíciójának. A *Nonprofit Humán Szolgáltatók Országos Szövetsége* felajánlotta segítségét, hogy az összes tagszervezet számára kiküldi a kérdőívet levél formájában, majd visszagyűjti az eredményeket. Nem éltem a lehetőséggel, mert ez túlságosan beszűkítette volna a kutatást, mivel a szervezet csaknem 300 tagja közül csak egy-két tucat elégítette volna ki a feltételeket. Ezen túlmenően mind a *Civil Foglalkoztatási Műhely* vezetősége, mind az *OFA* hozzájárulását adta, hogy kutatási célra felhasználjam az adatbázisában szereplő nem titkos adatokat. A módszer hatékonyságát bizonyítja, hogy az *OFA* által biztosított *Equal program* adatait meg-

vizsgálva, az Európai Unió által támogatott és az OFA által koordinált programban részt vevő 185 szervezet közül 41 megfelelt a szociális vállalkozás kritériumainak.

Továbbá a *Társadalmi vállalkozók kurzus* keretében kértem a kollégák és a hallgatók segítségét, hogy sajtófigyelés útján vagy ismerőseik révén gyűjtsenek szervezeteket, amelyek hasonlóak az órán bemutatott esetekhez. A kitartó kutatás ellenére kevesebb mint 100 olyan szervezetet sikerült összegyűjteni, amely szociális vállalkozásnak nevezhető.

A szociális vállalkozások vizsgálatakor indokolt volt az is, hogy a kutató továbbadassa magát az interjúalanyokkal. Ezt hívják „hólabdamódszernek”, a kutatás során én is éltem ezzel a technikával, mert jelentősen megkönnyítette a kapcsolatfelvételt, és inkább szántak rám 1,5-2 órát akkor, ha ismerős ajánlásával érkeztem.

A kvalitatív kutatási módszer követői egyetértettek abban, hogy a világ nem objektíve adott, és nem ismerhető meg csak objektív módszerekkel. A pozitivista megközelítéssel ellentétben abban hisznek, hogy a megismerésnek, a tudás megszerzésének érvényes útja az interpretáció, az eseményeket átélő emberek megkérdezése útján nyert szövegek elemzése, értelmezése. A kvantitatív hagyomány a kutatás megkezdése előtt kialakított hipotézisek tesztelésére, matematikai-statisztikai adatelemzésekre épít. A kvalitatív megközelítés ezzel szemben elsősorban a kutatási folyamatokban kapott adatokra támaszkodik. A tervezésben emiatt mindig sok bizonytalanság van, a kutató nem készülhet fel mindenre előre. Az adatokból építkező (induktív) eljárás éppen ezek miatt a bizonytalanságok miatt lesz alkalmas arra, hogy nem várt, meglepő, új eredményekkel szolgáljon. A kutatás legfőbb eszköze itt a kutató – a maga előfeltevéseivel, értékválasztásával (Bokor–Radácsi [2007]).

A kérdések elsősorban saját érdeklődésem alapján formálódtak, másodsorban a nemzetközi irodalomból származtak, de nem voltam elkötelezett egy bizonyos nonprofit modell vagy elmélet iránt. Kiindulásként egyértelműen a Nagy-Britanniában feldolgozott esetekre támaszkodtam.

#### **1.4.4. Adatfelvétel, elemzés**

A kvalitatív hagyomány szerint a résztvevők kiválasztásának legfontosabb alapelvei a reprezentativitás és a véletlenszerűség. Ez azt jelenti, hogy a mintának statisztikailag reprezentálnia kell a vizsgálni kívánt sokaságot. Esetemben az alapsokaság ismeretlen, így ez a feltétel nem teljesül.



A kvalitatív megközelítés a kutató számára lehetővé teszi az ún. célzott mintavételt. A résztvevők kiválasztásában ekkor nem a matematikai-statisztikai reprezentativitás, hanem sokkal inkább a potenciális adatok gazdagsága az alapvető szempont. Nemcsak megengedett, hanem egyenes kíváncsi a különleges esetek felkutatása, a lehető legnagyobb változatosság elérése, a kutatási kérdések szempontjából kritikus esetek megtalálása (Bokor–Radácsi [2007]). A tervezéskor arra törekedtem, hogy több vidéki szociális vállalkozás kerüljön a mintába, mint budapesti. Arányos mintavételi eljárás segítségével próbáltam megőrizni a súlyarányokat, és igyekeztem figyelembe venni, hogy Magyarország összes régiójából kerüljenek szervezetek a mintába. (Hunyadi–Vita [2002]).

A kiszemelt interjúalanyokat telefonon kerestem meg és egyeztettem velük a személyes találkozók időpontját. Mindössze 3 olyan vezető volt, aki visszautasította a kutatásban való részvételt, ők mindannyian időhiányra hivatkoztak. Végül – a kitarító próbálkozásnak köszönhetően – kettő közülük fogadott, így sikerült velük is elkészíteni az interjút. A kvalitatív hagyomány az általánosíthatóságot némileg másképp értelmezi. Úgy vélem, eredményeim jó része általánosítható a mintán túli körre is, bár tisztában vagyok azzal, hogy a mintavételi eljárás jelentős torzításokat okozhatott. Mentségemre szolgáljon azonban, hogy a szociális vállalkozás témakörében úttörőként végzett feltáró kutatásom célja sokkal inkább a témáról esetleg meginduló párbeszéd és vita kiinduló anyagának és elemzésének közreadása volt, nem pedig valamilyen „végső igazság” megfogalmazása.

#### **1.4.5. A mélyinterjúk elkészítése, a kutatási feladatok ütemezése**

A mélyinterjúk 2 látogatásból álltak. Az első látogatás alkalmával egy strukturált interjúvázlat segítségével végigmentem a szervezet keletkezéstörténetén, a vezető életútján és a szervezet életének fordulópontjain. (Az interjú vezérfonalát a 3. melléklet tartalmazza.) Sorra végigvettem a szervezet érintettjeit, céljait, és begyűjtöttem az összes rendelkezésre álló adatot a szervezet tevékenységeiről és pénzügyi helyzetéről.

A második látogatás során a szervezet további tagjaival, önkénteseivel, potenciális jövőbeli vezetőivel készítettem interjút. Második látogatásra sajnos csak 8 szervezetnél került sor, mert a nagy távolság és időhiány megakadályozott, de ahova sikerült eljutni, ott mindig különösen érdekes volt megfigyelni, hogy mi változott legutóbbi látogatásom óta.

### **1. táblázat. A kutatás 2008. évi ütemterve**

<b>Sorsz.</b>	<b>Munkafázis</b>	<b>Ideje</b>
1.	Telefonon és levélben történt megkeresés	Január
2.	Adatbázis felépítése, elemzése	Február
3.	Mélyinterjúk készítése I-II kör	Március–Szeptember
4.	Adatok elemzése, strukturálása	Szeptember–November
5.	Kutatás lezárása, disszertáció benyújtása	December

### **1.5. A disszertáció felépítése**

Disszertációm hét fejezetből áll. A 1. fejezetben mindenekelőtt definiálom a szociális vállalkozás fogalmát, aztán a 2. fejezetben bemutatom gazdasági és társadalmi szerepét. A 3. fejezetben a legfontosabb nemzetközi és hazai irodalmat áttekintve egységes keretbe foglalom a különböző nonprofit modelleket és elméleteket. A 4. fejezetben a szociális vállalkozások, a szociális gazdaság és a vállalati társadalmi felelősség kapcsolatát térképezem fel. Az 5. fejezetben értékelem a két elvégzett kutatás eredményeit és következtetéseit, amely alapját képezi a későbbi hipotézisek megerősítésének vagy elvetésének. A 6. fejezet a kutatás hipotéziseit és vizsgálatukat írja le. A 7., záró fejezet a disszertáció leglényegesebb megállapításait foglalja össze, és kijelöli a kutatás további lehetséges irányait.

## **II. A szociális vállalkozás társadalmi és gazdasági szerepe**

Az ENSZ Európai Gazdasági Bizottságában 2004-ben szakmai gyakorlaton eltöltött félév során több kutatásba is sikerült bekapcsolódnom. Az ott szerzett tapasztalataim azt mutatták, hogy egy ország politikai és gazdasági átalakulásának kulcsa a magán-szektor kialakításában, valamint a kis- és középvállalkozások (KKV-k) létrehozásában és fejlesztésében keresendő. Ennek okai a következők: a KKV-k

- serkentik a magántulajdon és a vállalkozói készségek létrejöttét;
- rugalmasak és képesek gyorsan alkalmazkodni a piaci kereslet-kínálat megváltozott viszonyaihoz;

- munkahelyeket teremtenek;
- segítik a gazdaság tevékenység diverzifikálását;
- jelentős mértékben járulnak hozzá a kereskedelemhez és az exporthoz.

Bár a kisvállalkozások támogatását az egyes országok eltérő okokból tekintik fontosnak, ezek a szempontok szinte mindig említésre kerülnek (Mészáros–Szirmai [2001]).

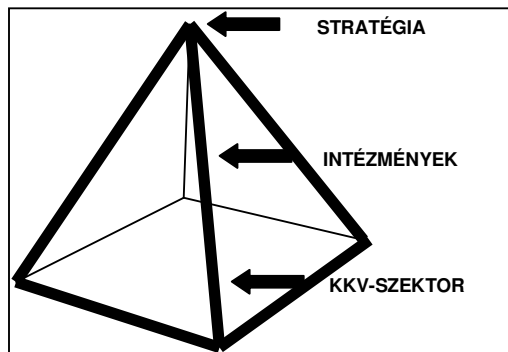
Korábbi kutatások bizonyították, hogy a kis- és középvállalkozások fejlődése ösztönzi a gazdasági növekedést. Ez középpontba helyezi a vállalkozásbarát környezet és a helyes kormánypolitika kialakításának szükségességét. A sikeres társadalmi átalakulási folyamat keretében valószínű, hogy valamennyi polgár – a fiatal pályakezdőtől a nyugdíjasokig – hasznát látja a piacgazdaság által nyújtott lehetőségeknek. Ha csupán az egy vagy néhány főt foglalkoztató mikrovállalkozások mindegyike egyetlen további munkahelyet teremtene, ezzel a legtöbb országban azonnal megszűnne a munkanélküliség (Laky [1998]).

A legfejlettebb társadalmakban elegendő tudás, erőforrás, tapasztalat gyűlt össze ahhoz, hogy a lakosság egy része vállalkozásba kezdjen (Szerb [2005]). Az elmúlt évtized során óriási lépéseket tettünk a piacgazdasággá alakulás útján. A környező országok többsége átmeneti gazdaságból érett piacgazdasággá alakult. Sajnos az egyenlőtlen jogi és szabályozási környezet (pl: Szerbiában, Szlovákiában), valamint a kedvezőtlen makrogazdasági miliő következtében még akadályokba ütközik a fejlődés. Ahhoz, hogy ez a jövőben ne maradjon így, jelentős figyelmet kell fordítani a vállalkozási feltételek javítására és a KKV-k szerepének hangsúlyozására.

Tanszéki kollégámmal, Csapó Krisztánnal Szerb László (a Pécsi Tudományegyetem docense) vezetésével részt vettünk a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) nemzetközi kutatóhálózat munkájában. Az új bejegyzésű vállalkozások számának alakulásához hasonlóan a GEM adatai is a hazai vállalkozói aktivitás folyamatos visszaesését mutatják a 2001–2005-ös időszakban (Szerb et al. [2006]). A GEM-kutatás másik érdekessége, hogy az Egyesült Királyságban a kutatás keretében mérik a Szociális Vállalkozási Aktivitást (SEA), amelynek értéke az inaktív lakosság és a kisebbségi etnikumok körében jóval meghaladta a hagyományos Teljes Vállalkozási Aktivitás (TEA) mutatóját (Harding [2007]). Amennyiben összegyűlik a szükséges erőforrás, akkor a 2009. évi magyarországi GEM-kutatás egyik témaköre a Szociális Vállalkozási Aktivitás mutatója lesz. Ez lesz az első eset, hogy reprezentatív kvalitatív vizsgálatot végeznek hazánkban e területen.

Érdemes megvizsgálni a KKV-fejlesztési piramist (lásd 2. ábra). A piramis csúcsán a stratégia áll, ez jelenti az egyik prioritást. Az intézményi szint található közepén, amely összeköttetésben áll mind a KKV-politika döntéshozóival (a piramis csúcsán), mind pedig a vállalkozókkal (a piramis lábánál), akik számára a KKV-program készül, és akiknek a szolgáltatásokat ajánlják. A struktúra legalsó fokán – a rendszer alapját képezve – a KKV-szektor szereplői állnak, akiknek a teljesítménye, viselkedése, hatékonysága – avagy eredménytelensége – azonnal tükröződik a gazdasági átalakuláson. Az egész építmény csak akkor megbízható, ha kölcsönösen fejlődik és mindenki által elfogadott operatív kooperáció van jelen. A piramis-modell szemléletmód Lengyel Imre ([2003] p. 291–292.) regionális versenyképesség elméletére épül, ahol a versenyképesség megítélésénél nemcsak gazdasági tényezők, hanem gazdaságon kívüli társadalmi és környezeti szempontok is felmerülnek, azaz lényegében a tartós gazdasági fejlődésre való képességről van szó (Lengyel [2003] p. 256.).

## 2. ábra. KKV-fejlesztési piramis



Forrás: Saját szerkesztés Szabó–Petheő [2005] és Lengyel Imre [2003] alapján.

Egy, a UNECE által vezetett fehér-oroszországi tanulmányút során kollégáim egy vidéki kisvárosban vizsgálták a csernobili atomkatasztrófa következményeit. A településen megmaradt lakosság szinte kivétel nélkül idős emberekből állt, akik társadalmilag kirekesztve éltek, jóformán csak vegetáltak. Munkatársaim találkoztak azonban néhány lelkes helyi fiatallal is, akik egy szociális elven működő környékbeli vállalkozást szerveztek. Pontosan nem tudták, mitől nevezhető szociálisnak egy vállalkozás, de célszerűnek látták saját üzleti ötletüket társadalmi előnyökkel összekapcsolni. A UNECE-szakértők segítségét kérték, hogy hogyan tudnák szociális vállalkozásukat továbbfejleszteni (Szabó–Petheő [2005]). Talán ők lehettek a helyi közösségben a szociális vállalko-

zás úttörői. Vállalkozásuk – megalapítását követően – fontos eszközévé vált a közösség segítségének.

Új megközelítési mód alakult ki a megoldhatatlannak tűnő problémák kezelésére: a **szociális vállalkozás**, amely az újszerűsége túl (vagy talán éppen annak okán) világszerte számos kutató figyelmét felkeltette. Az egyesült államokbeli gazdag irodalom egyik oka, hogy már korán felfigyeltek az első próbálkozásokra. A szociális vállalkozás fogalma ott – a média hathatós segítségével – része lett a kormánypolitikának. Európában először az Egyesült Királyságban terjedt el ilyen jellegű kezdeményezés, amely 2002-ben kormányzati program szintjére emelkedett. Az Egyesült Királyság vezetésével számos kezdeményezés indult, amely követőkre talált a legtöbb tagországban, így már 11 éve működik sikeresen az első, szociálisvállalkozás-kutatásra alapított EMES<sup>7</sup> kutatóhálózat. Hazánkba a szociális vállalkozás fogalma az Európai Unióhoz való csatlakozással vált ismertté.

## **2.1. A szociális vállalkozás környezetünkben**

2004 februárjában részt vettem egy Szlovéniában megrendezett konferencián, ahol Sonia Heptonstall professzorasszony vitára bocsátotta a szociális vállalkozók és szociális vállalkozások témakörét. Még ugyanebben az évben (2004 októberében) Horvátországban tartottak egy konferenciát „Fostering Social Cohesion through Social Entrepreneurship” címmel. A téma igen nagy érdeklődésre tartott számot, de a szakértők csak 2004 után jelentek meg Közép-Európában. 2006 szeptemberében Zágrábban<sup>8</sup> került megrendezésre a konferencia folytatása, amelyen előadóként vettem részt, és személyes ismeretségre tettem szert a téma nemzetközi kutatóival.

A hátrányos helyzetűek kutatása során arra a következtetésre jutottak, hogy a szociális vállalkozások csökkentik a különbségeket, és képesek hozzájárulni a gazdasági jóléthez. Noha még további kutatás szükséges a fogalom és a gyakorlat jobb megismeréséhez a Közép-Európai régióban, már most látszik, hogy a szociális vállalkozások segítségre szorulnak a kormányzat és a gazdasági szereplők részéről ahhoz, hogy hatékonyan betölthessék funkciójukat.

---

<sup>7</sup> Az EMES European Research Network 1996-ban alapított kutatóhálózat (bővebben: [www.emes.net](http://www.emes.net)).

<sup>8</sup> Emerging models of Social Entrepreneurship: Possible Paths for social enterprise development. (OECD LEED, ISSAN és USAID közös szervezés.)

A szociális vállalkozás egy olyan terület, amely részletes kutatást igényel annak megválaszolására, hogy milyen akciókra, programokra van szükség a tőkeigény és a fenntarthatóság biztosításához.

Számos pozitív példa áll előttünk. Az angol Ipari és Kereskedelmi Minisztérium (DTI) a szociális vállalkozások elterjesztése végett felállított egy olyan, osztályok közötti speciális csoportot, amelynek feladata, hogy felügyelje a „Strategy for Success” program végrehajtását. A program tartalmazza a kormány valamennyi területét érintő szociálisvállalkozás-politikát.

A csoportot külső érintettekkel egészítették ki (a privát szektorból), továbbá csatlakoztak hozzá önkéntes szervezetek és az Akadémia is. Egy sor munkacsoport dolgozik azon, hogy megállapítsák, mi a sikeres szociális vállalkozás legfőbb ismérve. Több mint 1 millió fontot költöttek arra, hogy segítsék a hátrányos helyzetű embereket az önfoglalkoztatóvá válásban egy szociális vállalkozás beindításával. Az „Egészség és vállalkozás” nevű szervezet (Health and Enterprise Organizations) egyike azon szervezeteknek, amelyek a Phoenix Fund segítségével – a vállalkozások támogatásán keresztül – sikeresen vették fel a harcot a szociális kirekesztés ellen.

A szociális vállalkozót (a változtatás ügynöke értelmezésben) többek között az különbözteti meg a hagyományos vállalkozótól, hogy forradalmi és gyökeres változtatásokat visz végbe a folyamatokban ahelyett, hogy csak az állami szolgáltatások nyújtását segítené elő. A szociális vállalkozók képesek a változtatás ügynökeiként fellépni, újraértelmezni a termékeiket, piacaikat és folyamataikat – válaszul a társadalomban, környezetben, piaci etikában bekövetkezett változásokra.

**A szociális vállalkozók mellett, hogy teljes egészében jellemzi őket a szociális felelősségvállalás, piaci értelemben életképes vállalkozásokat folytatnak. Életet adnak az üzleti vállalkozásnak azáltal, hogy a piaci jeleket a társadalmi, környezeti és etikai változások kontextusában értelmezik.**

**A legmeghatározóbb különbség a tradicionális vállalkozóhoz képest az, hogy a szociális vállalkozó küldetése a társadalmi fejlődés.** Ez a megkülönböztetett küldetés hatással van arra, hogy a vállalkozó miként ismeri fel és értelmezi a lehetőségeket. A szociális vállalkozó problémamegoldó javaslatai – természetüknél fogva – szisztematikusak és fenntarthatóak. Elsősorban olyan, mélyen gyökerező problémákkal foglalkoznak, amelyek csak radikális változtatásokkal oldhatók meg, figyelembe véve a társadalom, a környezet és az erkölcs változási folyamatát – ahelyett hogy a piaci változásokra válaszolnának a gazdasági növekedésük érdekében (Briefing Papers [1997]).

## **2.2. A szociális vállalkozás definíciója Európában és a világ más tájain**

Ma még nincs általánosan elfogadott definíciója a szociális vállalkozásnak<sup>9</sup>, de a témával foglalkozók a következő meghatározásokat idézik leggyakrabban:

a) *Az indiai Ashoka Fellow társaság szerint:* „A vállalkozó a versenyben való talpon maradásra és a profit növelésére törekszik, a szociális vállalkozó viszont más motivációkkal rendelkezik: elkötelezettsége van egy olyan vezetés iránt, amely a társadalom összes szereplőjét befogadja, és munkáját a rendszer és a társadalmi normák megváltoztatásának szenteli.” (Bill Drayton, az Ashoka alapítója 1981-ben.)

b) *Az angol Ipari és Kereskedelmi Minisztérium (DTI) értelmezésében:* a szociális vállalkozás „egy üzlet, amelyet elsősorban szociális célok vezérelnek. A keletkező értéktöbblet reinvesztálásra kerül a célok és a közösség érdekében ahelyett, hogy a részvényesek és a tulajdonosok profitmaximálási érdekeit elégítené ki.” (DTI [2002]).

c) *A DTI-program keretében létrejött Small Business Support szervezet a következőképpen pontosította a definíciót:* „A szociális vállalkozások versenyképes üzletek, amelyek szociális cél érdekében jöttek létre és működnek. Üzleti sikerre törek-szenek, ami stabil piaci részesedést és profitot jelent. A szociális vállalkozások az üzleti sikert a szociális célokkal párosítják, hangsúlyozva a hosszú távú előnyöket az alkalmazottak, a fogyasztók és a közösség javára.”

A korábban már említett EMES kutatóhálózat egy egységes kutatási módszer-tant megteremtendő, kidolgozott egy olyan kritériumrendszert, amely lehetővé tette, hogy összehasonlítsák a különböző szociális vállalkozásokat Európában. Ez a követ-kező négy gazdasági, illetve öt szociális kritériumra épül. (Borzaga–Defourny [2001] p. 16–18.)

### **Gazdasági kritériumok:**

1. Folyamatos termelő és/vagy szolgáltató tevékenység (szaktanácsadás adományosztás helyett).
2. Magas szintű autonómia (függetlenségi kritérium).
3. Jelentős gazdasági kockázat: a források előteremtése a tagok erőfeszítése-in múlik.

---

<sup>9</sup> A szociális vállalkozás és a szociális vállalkoztató különböző definícióit a 2. melléklet foglalja össze.

4. Rendelkezik egy minimális fizetett munkaerővel, akiket önkéntesek munkájával egészít ki.

**Szociális kritériumok:**

1. Kinyilvánított cél a közösség szolgálata (szociális felelősségvállalás helyi szinten).
2. Civil kezdeményezés, helyi közösségi összefogás a közös cél érdekében.
3. A szavazati jog nem függ a hozzájárulás mértékétől (egy tag, egy szavazat elve).
4. Részvételi karakter: bevonja a különböző érintetteket is a tevékenység végzése során (erősíti a közösségi szellemet).
5. Korlátozott profitfelosztás (a profitorientált viselkedés elkerülése végett).

Az Európai Közösség által használt definíció – az EMES-kritériumokra építve – néhány ponton eltér az Egyesült Királyság kormánya által használttól. Az Európai Közösség definíciója mind a szociális gazdaság, mind a szociális vállalkozás esetében a legfontosabb dimenzióknak a demokratikus kontrollt tekinti, sőt nagy hangsúlyt fektet a szövetkezetek, egyesületek és alapítványok önkéntes és nyitott tagságára is. Ezzel ellentétben Angliában a legnagyobb szerepet a hagyományos vállalkozásokból átalakuló Community Interests Companies (CIC) kapják.

Az Európai Közösség a definíciójában további három pontot emel ki (Henry–Johnson–Spear [2006] p. 4.): a szociális vállalkozás

- a szociális („social”) és társadalmi („societal”) céljait a magánszektor vállalkozói szellemiségével kombinálja;
- a teljes nyereséget újra befekteti a szélesebb közösségi cél érdekében;
- regisztrált szervezetként működik.

Azt, hogy mi a különbség a „social” és a „societal” között, külön nem magyarázza meg, de ha szavak eredeti francia jelentését vesszük, akkor a „social” elsősorban a szervezeten belül kapcsolatokra értendő, a „societal” viszont a szélesebb, a szervezettel kapcsolatban nem álló rétegeket jelenti.

Az OECD által megjelentetett kutatási eredményekben (OECD [1999a] p. 11.) a szociális vállalkozást *kulcsszavak* és *probléma-területek* alapján határozták meg:



**Kulcsszavak:**

- Különböző jogi formák a különböző országokban (szövetkezet, egyesület).
- A tevékenységek szervezése vállalkozói szemléletmód szerint.
- A profitszétosztás tilalma és visszaforgatása szociális cél érdekében.
- Demokratikus részvétel a döntésekben, demokratikus felépítés.
- Gazdasági és szociális célok.
- Gazdasági és szociális innováció.
- Piaci szabályok betartása.
- Gazdaságos működés.
- Összetett finanszírozás önfinanszírozással kiegészítve.
- Legfőbb tevékenységek: hátrányos helyzetűek reintegrációja, munkahelyi tréning, válasz a kielégítetlen helyi igényekre szolgáltatások és termékek előállításával, munkaintenzív tevékenységek.

**Probléma-területek:**

- Nincs egy széleskörűen elfogadott definíció.
- A statisztikai adatok előállítása korlátozott mind nemzeti, mind nemzetközi szinten.
- Gyorsan fejlődő terület, ahol a kutatások éppen csak elkezdődtek.
- Hiányoznak a megfelelő jogi formák az új típusú vállalkozáshoz.
- Bizonytalanok és gyakran változnak az állami támogatások, támogatási rendszerek.
- Elenyésző a kölcsönhatás a magánszektorral.

Az utóbbi időben a Magyarországon is sokat idézett Mike Campbell angol professzor így összegzi tanulmányában a nonprofit szektor vállalkozásait: „Sokrétű céljaik által vezérelve, a profitképzés kötelmétől szabadon, illetve a szociális innovációt létrehozó kapacitások mozgósításának képességével a harmadik szektor vállalkozásai megfogalmazzák és feltárják a piacgazdaság által ki nem elégített igényeket, hozzájárulnak ezek kibontakozásához, és végül elősegítik ezen igények létezésének legitimációját.” (Campbell [1999] p. 19.)

A definíciókban megfogalmazott szociális vállalkozás elsősorban üzleti vállalkozás, amely mikroökonómiai értelemben a KKV-k minden szükséges elemével rendelkezik: van cél (üzleti terv), finanszírozási forrás (bank, állam, donor szerve-

zet), emberi és infrastrukturális erőforrás, marketing és nyilvánosság. Tehát egy vállalkozás, amely valamilyen szociális cél érdekében működik. Ötvözi az innovációt, a vállalkozást, a szociális célt és az általa generált bevételnek köszönhetően pénzügyileg stabil. A küldetés prioritást élvez a profithoz képest, és ha többlet keletkezik, akkor az további célok érdekében kerül felhasználásra, a támogatott csoport vagy közösség érdekében. A profit semmilyen körülmények között sem kerülhet felosztásra az irányítást befolyásolók között.

Nem vitás, hogy az innováció alapvető feltétele a szociális célok elérésének és a bevételt képező tevékenységnek. Az innováció már nem egy feltaláló egyéni tevékenysége, hanem kollektív, többszereplős kölcsönös folyamat. (Varga–Szerb [2002].) A szociális vállalkozás demokratikus szervezet. Célja, hogy minél több érintettet közvetlenül bevonjon a szabályozásba és a vezetésbe (Baccheiga–Borzaga [2001]), így céljaik révén lokálisan, regionálisan (nemzeti szinten) kötődnek más szervezetekhez a kölcsönös kooperáció és a széles helyi/regionális gazdaság alapján (Birkholzer [1999]).

### ***2.3. Mohammad Yunus, a szociális vállalkozók Santa Mária típusú vállalkozója***

Yunus nemcsak a gyakorlatban bizonyított a világ számára, hanem tanulmányok, kézikönyvek elkészítésével igyekszik az őt követők munkáját is segíteni. Legújabb gondolatai és a jövőt illető tervei dióhéjban a következők.

#### **A dimenziós probléma**

A világ legtöbb problémája azért marad megoldatlan, mert túl szűken értelmezzük a kapitalizmust (Baumol et al. [2007]), ahol a vállalkozót csak egyetlen dimenzióban képzeljük el, míg további dimenziókat – például vallás, érzelem, politika – figyelmen kívül hagyunk. Milton Friedmann híressé vált mondata – „A vállalat társadalmi felelőssége a profit növelése” (*The New York Times Magazine*, 1970. szeptember 13.) – szerint egyetlen cél van: a profitmaximalizálás. Ebben az egy dimenzióban támogatják a tömegek és a befektetők a kapitalizmust, így a rendszer kétségkívül tökéletesen működik. Yunus [2005]) véleménye szerint azonban a dolgok nem a piac zavarai miatt mennek rosszul: a probléma gyökere a fogalomalkotási hibákban keresendő. Az emberek sokkal inkább több dimenziósak, és ezt nem tudjuk megragadni az egydimenziós elméletünkkel.

A szituáció ellenére vannak olyan szereplők, akik nagy hatással lehetnek a piacra. Feltesszük, hogy ebben az egy dimenzióban kétfajta ember létezik: az egyiket a profitmaximalizálás, a másikat a szociális célok vezérlik. Mindketten egy fenntartható vállalkozás létrehozásával akarják céljaikat elérni. A szociális célú vállalkozások, hasonlóan a többihez, nem akarnak veszteségesek lenni. Létrejön egy olyan új üzleti csoport, amelyet úgy lehetne leírni, mint „nem veszteséges” vállalkozások. A történelem folyamán „jótevőknek” neveztük az ilyen típusú embereket. A legtöbb embernek örömet okoz, ha másokon segít, a legtöbb vallás bátorítja is ezt a tulajdonságot. A kormányok pedig adókedvezménnyel jutalmazták az ilyen vállalkozásokat, és speciális jogi szabályozást alkotnak céljaik elérésének segítésére. Ennek ellenére a szociális vállalkozások jelentősége marginális, nem részei a gazdaság főirányának, mert nem vesszük észre létezésüket és nem kaptak helyet a piacon. Azért nem figyelünk rájuk, mert az iskolában tanult elméletek megakadályoznak ebben. (Tóth [2004].) A nonprofit szektor adózási szempontból különleges helyzetben van a világ szinte minden országában, mert kialakulásukban szerepet játszik a közjavak elégtelen kínálata, valamint a társadalom felelősségérzete (Csongrádi [2006]).

Yunus a pénzügyi forrásokat is felhasználó szociális vállalkozásokat négy csoportba osztja:

- ahol a költségek nem térülnek meg;
- ahol a költségek egy része megtérül;
- ahol a költségek teljesen megtérülnek;
- ahol a költségek megtérülnek és még haszon is keletkezik.

Amikor egy szociális vállalkozás eléri a harmadik vagy a negyedik csoportot, akkor megnyílnak előtte az üzleti világ korlátlan lehetőségei, megszűnik a finanszírozási függőség. Ez az a kritikus pont, amikor a filantróp világból átlép az üzleti világba. Yunus – megkülönböztetendő az első két csoportba tartozóktól – a két utóbbi csoportba tartozókat **szociális-üzleti vállalkozónak** (Social Business Entrepreneur, SBE) nevezi (Yunus [2005] p. 8.). Az ilyen vállalkozások már versenyképesek, és egyenlő esélyekkel indulnak céljaik elérése érdekében. Yunus bennük látja a lehetséges áttörés útját.

Mivel a piac általában képtelen választ adni a szociális problémákra, sőt nagymértékben járul hozzá keletkezésükhöz, ezért ezt a felelősséget az államra ruházták át. Ez egy ideig működött is, de nem tartott sokáig. Ma, amikor a gazdaság elképesztő ütemben fejlődik, a személyes vagyonok elképzelhetetlen mértékeket öltenek, a technológiák és az innovációk felgyorsultak, és a globalizáció azzal fenye-

get, hogy lesöprik a gazdasági térképéről a szegény embereket és a gyenge gazdaságokat, itt az ideje, hogy a szociális-üzleti vállalkozókat komolyabban vegyük, mint valaha. El kell hogy mozduljunk a szűken értelmezett kapitalizmustól, és ki kell szélesítenünk annak fogalmát egy olyan piaci elképzelésre, amely teljes mértékben elismeri a szociális-üzleti vállalkozókat. (Yunus [2005].)

### **Yunus megoldási javaslatai**

Yunus hat javaslatot fogalmaz meg a szociális-üzleti vállalkozók támogatására:

1. A hallgatónak meg kell tanulniuk, hogy kétféle üzlet létezik: a pénzért folyó üzlet, illetve a másokért folyó üzlet.
2. Külön tőzsdét kell létrehozni a szociális-üzleti vállalkozók számára, ahol biztosítani kell e befektetőket (ellentétben a gyakorlatban megvalósultakkal), hogy csak azokat és addig jegyzik, amíg kielégítik a szociális-üzleti vállalkozás kritériumát.
3. Szükség lesz különböző ügynökségekre és intézményekre, külön sajtóra (Social Wall Street Journal, Social Financial Times), hogy a szükséges tájékoztatás biztosítva legyen.
4. Ami már részben megvalósult, hogy hozzanak létre külön Master és MBA képzéseket, amelyek felkészítik a fiatalokat.
5. Szükség lesz új bankcsoportokra, amelyek erre a területre specializálódtak.
6. Szükség lesz szociális kockázati tőkésekre és szociális-üzleti angyalokra is.

Kicsit utópisztikusnak tűnhetnek Yunus javaslatai, de saját példáján, a Grameen Bank történetén keresztül bizonyítja, hogy lépésről lépésre megvalósíthatóan tartja ezeket. Ne várjuk el, hogy rögtön az elején minden kérdésre választ kapunk, de ha komolyan vesszük a szociális vállalkozást, ez egy lehetséges módja világunk derűsebbé tételének.

## **2.4. A szociális vállalkozás hozzáadott értéke**

A szociális vállalkozásnak kiemelkedő fontossága van a saját helyi környezetében, óriási fejlődési lehetőségek rejlenek benne az egyének, helyi közösségek és régiók számára egyaránt. Általában helyi alapokra is épül, erős közösségi kapcsos-

latokkal rendelkezik. Jellemzően helyi piacra összpontosít, egy adott piaci rést igyekszik betölteni, így hatása leginkább helyi szinten jelentkezik (OECD [1999b]).

„A szociális vállalkozás társadalmi, gazdasági és környezeti hasznot generál, hozzáadott értéke a helyi gazdaságra kifejtett hatásán keresztül értékelhető.” (OECD [2003].) A szociális vállalkozás által nyújtott haszon a következőkben összegeezhető. A szociális vállalkozás:

- munkalehetőség biztosításával segíti a hátrányos helyzetűeket a szegénység leküzdésében – közben pedig a közösség számára hasznos termékeket és szolgáltatásokat állít elő;
- új munkahelyeket teremt akár munkaintegrációs programok révén, akár új lehetőségeket kihasználva;
- növeli a helyi bevételek megőrzését azáltal, hogy helyi lakosokat alkalmaz, akik sokkal nagyobb valószínűséggel helyben költik el jövedelmüket;
- hozzájuttatja az érintetteket az életszükségleteket biztosító szolgáltatásokhoz, ezzel tovább emeli az életszínvonalat és a biztonságot;
- növeli a foglalkoztatottságot az egyéni készségek fejlesztése révén;
- pozitív hatást gyakorol a helyi lakosságra azzal, hogy helyi követendő példák, „hősök” születnek;
- hozzájárul a közösségi képességek kiműveléséhez és a helyi demokrácia kiépítéséhez a közösségi kezdeményezések és események révén;
- erősíti a szociális tőkét a kirekesztettek integrációjának támogatásával és munkába állításával;
- csökkentheti a szociális kiadásokat a helybéliek munkába állításával;
- hozzájárul az adóbevételek növekedéséhez, mivel nőnek a személyes bevételek és vagyonok.

Nagyon nehéz volna a szociális vállalkozás által generált hozzáadott értéket egyetlen mutatóval mérni: a haszon ugyanis legtöbbször nem monetáris formában jelentkezik, következésképpen igen nehezen mérhető. Egyes becslések szerint Európában 3,5 millió munkahelyet teremtenek a szociális vállalkozások (SEL [2000]).

Kvantitatív indikátornak tekinthető a teremtetett munkahelyek száma, a képzettséget megszerző emberek száma, a támogatott vállalkozások száma, a felújított épületek száma stb. Az ezen indikátorokkal mért hatások azonban csak egy kis részhalmazát képezik a szociális vállalkozások által generált összhaszonnak. A kvalitatív

indikátorok – mint az adott hely imázsának javulása, a konjunktúrához vezető kedélyállapot kialakulása és motiváció megjelenése, vagy a helyi közösség fejlesztésében való részvétel – által kifejezett eszmei vagyoni szintén gazdagítja a közösséget, annak erőforrásait.

A fejlődés kategóriáját mint egy aggregátum jellemzőjét azonban óvatosan kell kezelni. A pozitív összeg csak akkor értékelhető sikernek, ha a szociális vállalkozás értéktöbbletet ad – akár a közösségek között, akár a közösségen belül – a „szállítói lánc effektus” (a vállalkozás kereskedik más helyi vállalkozásokkal, ezáltal „csomópont-előnyök” keletkeznek) multiplikációs hatása révén (SEL [2000]).

A legtöbb esettanulmány azt mutatja, hogy a szociális vállalkozásoknak hasonló támogatásszükségletei vannak, mint a magánszektorban tevékenykedő kisvállalkozásoknak (pl. marketing terén), de van néhány olyan igényük is, amely alapvetően eltér a hagyományos támogatási igényektől. Ezért a későbbiekben összehasonlítom a „hagyományos” és a „szociális” vállalkozót. A kétféle szükséglet közti arány annak függvényében változik, hogy a vállalkozás mekkora hangsúlyt fektet a termelési és kereskedelmi célok elérésére, ebben az esetben ugyanis a magánszektor problémáival kerülhet szembe. Ugyanakkor, a kereskedelmi orientációtól függetlenül, minden szociális kisvállalkozásnak szüksége van az alapvető üzleti ismeretekre (pl. számvitel és pénzügyek). Magyarországon a vállalkozások növekedést akadályozó tényezők közül továbbra is a magas közterhek teljesítését és az adminisztrációs kötelezettségeket tekintik a hazai kis- és középvállalkozók a legsúlyosabbnak (Kállay [2007]) p. 215.).

Egy lehetséges konklúzió, hogy a szociális vállalkozás (üzleti kapcsolatainak keresztül) képes lesz hozzájutni az üzleti tanácsokhoz és segítséghez – amelyek más vállalkozásoknak is rendelkezésre állnak –, ám speciális igény kielégítésére speciálisan szakosodott intézményeket keres (kamarák, szövetségek, hálózatok).

A dolgozatban később bemutatott példák jól szemléltetik majd, hogy a szociális vállalkozás feladatai igen széles skálán mozognak: a szociális tevékenységektől egészen a környezetvédelemig, gyakorlatilag a gazdaság valamennyi területét érintve. Az igények egyetemes listája – amelyekre a szociális vállalkozás képes válaszolni – megerősíti a tényt, hogy a gazdasági és a szociális fejlődés egyazon érem két oldala (Haugh–Tracey [2005]).

## 2.5. A szociális vállalkozás elősegítése

Ahhoz, hogy elősegítsük a szociális vállalkozási rendszer fejlődését, szükség van a jogi keretek megalkotására. A nonprofit szervezetek többsége céljait a tagi hozzájárulásokból és donor adományokból valósítja meg, a szociális vállalkozás viszont profitot termel felvállalt szociális céljának megvalósítására, és ahelyett, hogy a részvényesek profitját maximalizálná, a visszaforgatott profitból fejleszti tevékenységét (Heptonstall [2004]).

Kétségtől az akadémiai világ is belemerült a szociális vállalkozások vizsgálatába. David Smallbone és kollégái (Middlesex University Research Center) 2001-ben publikálták „A szociális vállalkozáskutatás” c. tanulmányt (Smallbone, D. et al. [2001], amely minden, a témával foglalkozó kutató számára hasznos. Karl Birkhölzer és kollégái Karl „A szociális vállalkozás hozzájárulása a gazdasági fejlődéshez hat európai országban, Nagy Britannia, Németország, Franciaország, Olaszország, Svédország és Spanyolország” című munkájukban adták közre összegyűjtött adataikat. (Birkhölzer, K. et al. [1998].) Érdemes megemlíteni, hogy James Austin, a Harvard Business School professzora egy olyan intézményben, amely köztudottan erős véleményformáló, úttörőjévé vált a non profit szervezetek „mint a gazdasági fejlődés motorjai” kutatásának. (Wei-Skillern et al. [2007].).

A szociális vállalkozás imázsa már önmagában marketing kihívást jelent. Sajátos karaktere és hozzáadott értéke miatt számos kihívásra kell választ adnia, hogy elérje potenciális teljesítő képességét (Haugh–Tracey [2005]). *Ilyen kihívások például a következők:*

- A hátrányos helyzetű közösségek igen szűkös erőforrásokkal rendelkeznek, amelyek korlátozzák a kis- és középvállalkozásokat. Ez a szociális vállalkozások esetében sincs másképp. Ahhoz, hogy hátrányos helyzetű közösségben is létrejöjjön szociális vállalkozás, támogatni kell a vállalkozókat, és át kell vállalni a kezdeti fejlődés költségeit. Ugyanez igaz az érdekérvényesítésre is.
- A hálózat hiánya, amely elterjeszti a tudást helyi és regionális szinten, nagymértékben akadályozza a szociális vállalkozás kialakítását. A regionális hálózatok az ott élő személyek és ott működő szervezetek, azok részlegei és képviselői közötti kapcsolatokról épülnek fel. Ezek a formális és informális kapcsolatok alapvetők a régiók sikeres fejlődése szempontjából (Búzás–Lengyel szerk. [2002]) p. 154.). Maga a szociális vállalkozás a kölcsönös se-

gítségnyújtás és hálózatosodás filozófiájára épül, így integrált szerepet játszik a tudás megteremtésében és elosztásában.

- A közvetlen és közvetett eredmények komplexitása miatt nagyon nehéz az eredmények elszámolása a többszörösen érintettek felé. Regionális szinten a fejlődési mutatókat előnyben részesítik a konkrét, részletes gazdasági mutatókkal szemben annak ellenére, hogy a szociális vállalkozás által potenciálisan hozzáadott érték sokkal tágabb értékteremtési fogalmat igényelne.
- Bár a többség helyi, hátrányos helyzetű piacokon tevékenykedik, fejlődési és terjeszkedési lehetőségeik azon múlnak, hogy képesek-e nem csak a hátrányos helyzetűek számára versenyképes szolgáltatást nyújtani. Számos példa mutatja a sikeres átmenetet, például egy környezetvédelmi vállalkozás az újrahasznosítás során talált sikeresen piaci vevőket. A stratégiai fejlődés révén megvalósíthatónak látszik a főáramba kerülés más szektorokban is, például a közlekedés, az egészségügy, a szociális ellátás vagy a lakásteremtés területén.

„Amikor felhívjuk a figyelmet a szociális vállalkozásokra az európai integrációba vezető úton, szükséges a fókuszálás is, hogy szem előtt tartsuk a *szociális célt, a közösségi szellemiséget*, mialatt törekszünk a *pénzügyileg fenntartható fejlődési stratégiára*.” (Haugh–Tracey [2005]) p. 355–356.)

*A döntéshozók is számos kihívással néznek szembe:*

- meg kell érteni a szociális vállalkozás szerepét;
- be kell mutatni a szociális vállalkozások hatását és értékét;
- megfelelő üzleti tréninget kell szervezni a közösségi vállalkozások létrehozására;
- meg kell teremteni a megfelelő jogi kereteket egy megengedő környezet kialakulásához;
- teret kell engedni a tevékenységek széles palettájának a szociális vállalkozási szektorban, mialatt gondoskodni kell a megfelelő igazgatási szabályok betartásáról;
- tanulmányozni kell annak módjait, hogy miként juthatnak a szociális vállalkozások megfelelő tőkéhez;
- sikerorientált vállalkozási kultúrára van szükség. Kelet-Közép-Európában a vállalkozási kultúra még nem teljesen fejlődött ki (Bullain [2007]);



- kezelni kell a nonprofit szervezetek problémáit (átláthatóság, professzionizmus hiánya, botrányok, külföldi források megszűnése, közösségi szerveződések hiánya stb.).

Amíg ezeknek a kihívásoknak nem tesznek eleget a döntéshozók, addig a szociális vállalkozások hozzáadott értéke valószínűleg **alábecsült** marad.

A szociális vállalkozás fejlesztési programjának kidolgozása kapcsán tisztában kell lennünk azzal, hogy ez a program ma már elengedhetetlen része kell hogy legyen a nemzeti vállalkozásfejlesztési programnak. Továbbá figyelembe kell venni minden olyan program kidolgozása során, amelynek célja a munkahelyteremtés, a gazdasági készségek fejlesztése vagy a szegénység elleni küzdelem. A nemzeti KKV-program a szociálisvállalkozás-fejlesztés „anyja”, míg a nemzeti KKV-fejlesztő szervezeteket tekinthetjük „apának”: ők felelősek a vállalkozásbarát környezet megteremtéséért. Nem szabad elfeledkezni a gazdasági, egészségügyi és oktatási minisztériumok fontos szerepéről sem.

*A szociális vállalkozás fejlesztési programjának kidolgozása során a következő kulcstényezőkkel lehet számolni (Smallbone [2001]) p. 40–54.):*

- a szociális vállalkozásoknak megkülönböztetett támogatási szükségleteik vannak;
- nagyobb figyelmet és megértést igényelnek az állami szervek, a bankok és a közösség részéről;
- egyre több képzett tanácsadóval kell segíteni az információnyújtást;
- „segítő kezet” kezet kell nyújtani a pályázatok során, a marketingterv, az üzleti terv elkészítésében, a menedzsment-készség kialakításában, a személyzet és az önkéntesek toborzásában és képzésében;
- javítani kell a tőkéhez jutást a vállalkozásnak mind a kezdeti szakaszában, későbbi fejlesztések során;
- segíteni kell az új vállalkozásokat, hogy hálózati kapcsolatba lépjenek a már sikeresen működő vállalkozásokkal;
- szükséges a szociális vállalkozások létének a köztudatban való elterjesztése azzal a szolgáltatással és lehetséges haszonnal együtt, amelyet nyújtani tudnak az ügyfelek számára;
- a szociális vállalkozások alanyai valamennyi, a KKV-ra vonatkozó szabályozásnak (minimálbér, társadalombiztosítás stb.).

A szociális vállalkozások támogatási programjának tervezésekor és bevezetésekor különböző megközelítéseket kell figyelembe venni. Indifferens, hogy a megva-

lósítás egy erre szakosodott ügynökségen keresztül, vagy a már kiépült csatornákon keresztül megy-e végbe. Mindkét intézményi rendszernek vannak előnyei és hátrányai. Jelenleg Magyarországon az OFA-ROP hálózaton és az OFA más, európai uniós programjain keresztül valósulnak meg a támogatások. Fontos szempont, hogy a személyek, akik a szociális vállalkozás ügyeit kezelik, megfelelő tapasztalattal és szimpátiával viszonyuljanak az indulók iránt. Ez az OFA munkatársaira teljes mértékben igaz.

Távrolról nézve a legfontosabbak a finanszírozás, a politikai akarat és a fenntarthatóság biztosításának kérdése. Fókuszálhatnánk azokra a problémákra is, amelyekkel a szociális vállalkozás mint vállalkozás szembesül, de akkor nagyon marginális eredményekre jutnánk. A szociális vállalkozások közösségeket hoznak össze (akár földrajzi, akár érdekeltségi, akár szervezeti alapon) egy közös cél érdekében, gyakran várakozásokkal teli környezetben. Legtöbbször valamilyen szociális vagy gazdasági problémára kívánnak reagálni, miközben egyfajta küldetéstudat, misszió vezérli őket. Pl.: egy gyár bezárása, szociális kirekesztés, valamely fontos szolgáltatás hanyatlása vagy hiánya, esetleg a gyérülő munkalehetőségek nyomán a szociális vállalkozás megpróbálja integrálni szociális céljait egy üzleti vállalkozásban. Mindez azt jelenti, hogy a célok tisztázása és megértése után megvizsgálja, hogyan lehet azokat egy profitabilis üzleten belül megvalósítani.

Érdemes megvizsgálni, hogy ki a támogatás címzettje és milyen szektorral is van dolgunk. Nagyon kevés befektetés irányult arra, hogy megfelelő szociális vállalkozási modellt dolgozzanak ki, vagy olyan képzési programokat indítsanak, amelyek adekvátak a szociális vállalkozás igényeivel. Pozitív kivételt jelent a Nesst<sup>10</sup> programja, amely több éve bizonyítja professzionális kidolgozottságát.

A sikeres tréningek általában meghatározott helyeken és régiókban folynak, és nagyon sok lokális piaci információt adnak át az egyes piaci szegmensekről vagy speciális üzletágakról. A speciális igények kielégítése végett a tréningeknek rugalmasaknak kell lenniük nemcsak időben, hanem a közvetített tudásanyag tekintetében is. A szociális vállalkozások körében végzett tréning speciális felelősséggel jár: egyszerre feladat a megfelelő ötletek és lehetőségek felkarolása és a hibák elkerülése.

Egyik központi probléma a szükséges tőke biztosítása, amely lehetőséget biztosítana a hitel felvételére és a működés megkezdésére. Nagyon keskeny az a sáv, ahol mozogni tudnak az ilyen vállalkozások, mivel a hagyományos pénzügyi szektor nem érti a szociális vállalkozás igényeit és nem hajlandó konstrukcióit ehhez igazíta-

---

<sup>10</sup> A Nesst tevékenységéről lásd később bővebben.

ni. A kisvállalkozások fejlődésével kapcsolatos problémák jó része abból származik, hogy méretgazdaságossági okok miatt túl magas az általuk igénybe venni szándékozott erőforrások és szolgáltatások tranzakciós költsége (Kállay [2002]) p. 557.).

Az effektív munka feltétele a pénzügyi szektor KKV-támogatása, beleértve a szociális vállalkozásokat is. Lehetővé kell tenni a megfelelő jogi és szabályozási környezetet, kormánypolitikát mind a KKV-szektor, mind a bankszektor számára.

A finanszírozás biztosítása érdekében a következő stratégiákat dolgozták ki egyes EU-tagállamokban:

- külön pályázati formákat készítettek a szociális vállalkozások számára;
- meghitelezik az indulást;
- speciális pénzügyi mechanizmust dolgoznak ki, amely biztosítja, hogy a források a lehető legszélesebb körhöz eljussanak;
- olyan új helyi elosztó mechanizmust alakítanak ki, amely biztosítja, hogy a hitelek a helyi közösségben ott kerüljenek felhasználásra, ahol a legnagyobb szükség van rájuk.

A szociális vállalkozások hajlamosak klaszterekbe szerveződni olyan területeken, ahol jól menedzselt intézet segíti elő a hálózati tevékenységet. Jelenleg ezt próbálják a Leader, Equal, OFA és az egyéb EU-s programok kapcsán ma elérni. Ennek eredményeként az új belépők integrálódásának elősegítése kulcsfontosságú szerepet tölt be. Nagyon erős helyi és regionális támogatási struktúrára van szükség, hogy létrejöjjenek a hálózatok (mind az egyének, mind a szervezetek között), továbbá hogy a szükséges speciális nemzeti támogatási szervek felálljanak.

Az első foglalkoztatás-elősegítő szervezetek – kellő támogatás és a professzionizmus hiánya miatt – az indulást követő években jórészt megszűntek. A KSH felmérése szerint csaknem 200 ilyen szervezet van, míg a szervezetek fő állami támogatója, az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány is csak mintegy 400-500 ilyen jellegű szervezetről tud (Gayer–Huber [2002]) p. 43–44.). A foglalkoztatottság ma még rosszabban alakul, mint a rendszerváltás idején, mivel rendkívül alacsony a kereső/eltartott arány, illetve nagyon magas az inaktívak száma. A tartós munkanélküliek elhelyezését nehezíti, hogy többségük az ún. problémás csoportokhoz tartozik.

A különféle fejlesztési politikák, a tudatosság és a stratégiák elterjedése ez elmúlt három évben indult el. A leglátványosabb előrelépést az Equal, az OFA–ROP és a Civil Foglalkoztatási Műhely (CFM) programja jelenti, amely a kezdeti lépések szempontjából nagyon sikeresnek bizonyult. Hasonló programok kidolgozása már a

2007–2013-as időszakra is megindult, ezek azonban sajnálatos módon nem kaptak még megfelelő publicitást.

Különösen szomorú tény, hogy az Európai Szociális Alap Nemzeti Programirányító Iroda Kht. monitoring bizottságának elnökével folytatott interjú során olyan hivatalos adatokhoz jutottam hozzá, amelyeket nem fognak publikálni. A 600 támogatott projekt közül jelenleg (azaz 2008-ban) 112 szervezet nem teljesítette a szerződésben foglalt kötelezettségeit, ezért az ESZA Kht. felbontja velük a szerződést. Ha valaki nem teljesíti az európai uniós támogatási szerződésben vállalt kötelezettségeit, akkor köteles a támogatás teljes összegét visszafizetni. Mivel a magyarországi nonprofit szervezetek nem tudtak fedezet nyújtani a pályázat megvalósítására, így egy rosszul kivitelezett projekt a szervezetek megszűnéséhez vezet. Mindezek felett a kiszervezési, leépítési folyamatban felerősödnek az állam szabályozó, illetőleg koordináló funkciói (Jenei [2005]), amelyek olyan bonyolult szerveződések hoznak létre, hogy rendszerük összességében képtelen az ilyen problémák adekvát és gyors kezelésére.

### **III. A szociális vállalkozás nemzetközi és hazai szakirodalmának bemutatása<sup>11</sup>**

Az Egyesült Államokban megjelent mértékadó irodalom *kiindulási alapnak* tekinti a szociális vállalkozónak azt az *ideáltípust*, amelyet Dees [1998a]) a következő hat pontban határozott meg.

1. **A szociális vállalkozó a szociális gazdaság<sup>12</sup> változásának ügynöke.** Ebben az esetben a vállalkozót schumpeteri értelemben kell vizsgálni, tehát innovátorként, aki nem a tüneteket kezeli, hanem a probléma gyökerét ragadja meg. Példaként Mohammad Yunust szokták elsőként megemlíteni, akit a mikrohitel atyjának is neveznek. Elismertségét és nagyságát mi sem bizonyítja jobban, mint ami a Nobel-díj hivatalos honlapján olvasható: „A norvég Nobel Bizottság úgy döntött, hogy 2006-ban a Béke Nobel-díjat megosztva Mohammad Yunus és az általa alapított bank, a Grameen Bank számára ítéli

---

<sup>11</sup> Jelen fejezet kéziratát 2008 januárjában zártam le. Ennek hangsúlyozása azért lényeges, mert a témába vágó publikációk számának öröndetes szaporodása valószínűsíti, hogy mire az olvasó kezébe kerül dolgozatom, újabb műveket lehetne beemelni a felsorolásba.

<sup>12</sup> A szociális gazdaság definícióját lásd később.

oda az alulról jövő gazdasági és szociális fejlődés új formájának megteremtéséért.”

2. **A szociális vállalkozónak szociális értékek teremtésére vagy fenntartására irányuló küldetése van.** Ezt a pontot görcső alá véve, képesek leszünk bemutatni, hogy miért tekintjük a szociális vállalkozót a társadalmilag felelős vállalkozást (CSR) felülmúló különleges formának. A szociális cél elérése minden profitérdek felett áll. Az értékteremtés, a vevői igények kielégítése és a profit része ugyan a modellnek, de ezek csak eszközként jelenhetnek meg. A hagyományos modellekben az értékteremtés mércéje a vevői elégedettség vagy a profit, itt viszont csak a szociális hatás lehet az. A szociális vállalkozók a tartós és fenntartható eredményeket részesítik előnyben.
3. **A szociális vállalkozó képes felismerni a lehetőségeket és kitartóan valóra váltani azokat.** Ami mások számára probléma, az a vállalkozó számára lehetőség – tanítjuk az induló vállalkozóknak. Az üzleti modell és a megközelítési mód legtöbb esetben magában hordozza a sikert vagy a kudarcot. A másik fontos tényező a kitartás, amellyel a legtöbb akadály leküzdhetővé válik.
4. **A szociális vállalkozóra a folyamatos innováció, adaptáció és tanulás jellemző.** Az innováció esetében nem feltétlen feltalálói, újító tevékenységre kell gondolni, inkább a szellemi tőke jó menedzselésére (Tees [2000]). Általában elég, ha egy már létező ötletet új módon vagy új területen hasznosítunk. Már az is innovációnak tekinthető, hogy új módon szervezik programjaikat, másként állítják össze erőforrásaikat. A folyamatos adaptáció és tanulás a vállalkozások működésének szerves része, miként a kockázatkezelés is az. Az ideális vállalkozó a bukást tapasztalatként fogja fel, nem pedig személyes tragédiaként.
5. **A szociális vállalkozó a meglevő erőforrásokhoz képest merész tevékenységet folytat.** A szociális vállalkozók képesek a kevesebből többet kihozni, képesek másokat is bevonni tervük megvalósításába. Nem hagyják magukat korlátozni a szektorok szabályai által, de csak megfontolt kockázatot vállalnak, és bukás esetén minimalizálják az okozott károkat. Ez a gondolat a kiindulási pontja Howard Stevenson és Jeffry Timmons vállalkozóelméletének is, amely a rendelkezésre álló forrásokat meghaladó tevékenység végzéséről („resourcefulness”) szól (Pinchot [1985]).
6. **A szociális vállalkozóra fokozott és nyilvános felelősségvállalás jellemző az alapvető célokért és a tettek következményeiért.** A szociális vállalkozók

lépéseket tesznek annak érdekében, hogy értéket teremtsenek, továbbá hogy a céljait megfelelő módon értelmezzék. Fontos, hogy megértsék a célközönségük igényeit és valós szociális fejlődés mellett megtérülést is produkáljanak a befektetők számára. Egyensúlyt kell tehát teremteniük a közösségi igények és a befektetői érdekek között.

Már a fenti szempontlista alapján is megállapítható, hogy a szociális vállalkozó egy igen ritka és különleges jelenség. Ha találkozunk vele, feltétlen támogatni és jutalmazni kell ilyen jellegű tevékenységét. Nem feltétlenül minden, a szociális szektorban dolgozó vezetőnek van szüksége vállalkozói gondolkodásra.

Hangsúlyozzuk, hogy mindkét szektorban szeretnénk több vállalkozói megközelítést, de nem szabad túlbecsülni a jelentőségét, mert a társadalomnak nagy szüksége van különböző vezetési típusokra és stílusokra is (Dees [1998a]).

A szociális vállalkozóról szóló későbbi egyesült államokbeli elméletek központi elemnek tekintik, hogy a szociális szektorban üzleti tapasztalatokat és piaci képességeket alkalmaznak (Reis [1999], Thompson [2002]). Mai napig igaz az a megállapítás, amely szerint az összes definíció megegyezik abban, hogy a szociális vállalkozás hajtóereje a szociális érték teremtése – a személyes vagy részvényes vagyongyarapodás helyett (Thake–Zadek [1997]). A megkülönböztetések ellenére a szociális vállalkozó igen hasonló a „hagyományos” társához, készletet érez környezete irányítására, hajlamos a kísérletezésre és jól tűri a bizonytalanságot (Prabhu [1999]).

## 2. táblázat. A szociális vállalkozás USA-beli és európai uniós értelmezése

	USA értelmezése	EU értelmezése
<b>Hangsúly</b>	Bevételegenerálás	Jóléti javulás
<b>Szervezeti forma</b>	Nonprofit (501 (c) (3)) törvény szerint	Egyesületek, szövetkezetek
<b>Fókusz</b>	Minden nonprofit tevékenység	Humán szolgáltatások
<b>Szociális vállalkozás megjelenési formái</b>	Számos	Kevés
<b>Támogatottak bevonása</b>	Korlátozott	Általános
<b>Finanszírozók</b>	Magán alapítványok	Állam / EU
<b>Környezet</b>	Piacgazdaság	Szociális gazdaság
<b>Jogi szabályozás</b>	Hiányzik	Alulfejlett, de gyorsan fejlődik

Forrás: Kerlin Janelle [2006] p. 259.

A szociális vállalkozás fogalmával kapcsolatban korábban bemutatott összes irányvonalat Bullain Nilda, az Európai Nonprofit Jogi Központ kutatójának előadása alapján a 3. táblázatban foglalom össze.

### 3. táblázat. A szociális vállalkozó fogalmának megközelítései

USA – UK megközelítés	Kanada – kontinentális Európa megközelítés	Eltérő megközelítések	Kelet-európai modell
Fókuszban az egyéni teljesítmény, a társadalmi vállalkozó (social entrepreneur)	Fókuszban a közösségi elem, a kollektív irányítás	„Régi” iskola: alternatív kapitalizmus <> „Új” iskola: jobbított kapitalizmus	Kollektív irányítási modellek csődje. Fejlesztési pénzek az első tíz évben főleg amerikai forrásokból
Jellemzően nonprofit szervezet üzletszerűbb menedzsmentje, bevételeinek piaci alapra helyezése	A nonprofit működés nem fogalmi elem – a profitfelosztás demokratikussága a fontos	„Német” iskola: piaci fenntarthatóság kell <> „Francia” iskola: állami beavatkozás fontos	Civil társadalom – nonprofit szektor orientáció, USA – UK értelmezés „organikusabb” lenne
Bármilyen területen innovatív megoldások (pl. akár környezetvédelem, oktatás vagy emberi jogok)	Jellemzően szociális területen működnek, az állami ellátást kiegészítve (eredet: Dél-Európa, hiányos jóléti állam)	„Olasz” modell: alulról induló önszerveződések	Jelenleg a források (EU) az európai modellt finanszírozzák
Vannak adókedvezmények, de nincs közvetlen állami támogatás	Jellemző az állami támogatás, sőt...	Ashoka-modell: kiemelt egyéni kezdeményezés támogatása	Társ. vállalkozás viszonylag új fogalom, EU-csatlakozással érkezett

Forrás: Saját szerkesztés Bullain Nilda [2007] alapján.

Kutatásom kiindulópontjaként áttekintettem a témához közvetlenül kapcsolódó nemzetközi és hazai szakirodalmat. A szociális vállalkozás gyakorlati oldaláról számos anyag található (konferenciák, jó gyakorlatok, esettanulmányok, napilapok cikkei), az elérhető tudományos elméleti cikkek száma azonban viszonylag alacsony. Kérdések sorát találjuk, amelyek megválaszolásra várnak az új kutatási eredmények tükrében.

Dolgozatomban ismertetem a különböző szerzőktől származó (egymásnak gyakran ellentmondó) definíciókat, megállapításokat, empirikus adatokat, állítások és következtetéseket, reflektálok eltéréseikre, majd kifejtem saját álláspontomat. A nonprofit szektorral és a szociális gazdasággal kapcsolatosan a szakirodalmi összefoglalókban szereplő megállapítások nem illenek össze a „nonprofit szektor = szociális gazdaság = harmadik szektor = harmadik rendszer” állítással, mert nagyon különbözik a magyar megközelítés a 3. táblázatban foglaltaktól. Az illusztrációként később

felhasznált gyakorlati példák szintén nincsenek teljes összhangban az elméleti megfogalmazásokkal. Ennek legfőbb oka, hogy a vizsgálat során egy-egy szervezet valamilyen szempontból mindig kilógott a definíciós korlátokból. Sajnos nincs olyan kikristályosodott, kellőképpen kiforrt definíció, amely el tudná határolni a szervezeteket.

### **3.1. A tudományos cikkek ismertetése**

A következőkben tehát bemutatom és csoportosítom az általam feldolgozott akadémiai irodalom legfontosabb munkáit. Itt csak olyan cikkek kerülnek bemutatásra, amelyek megfelelnek a tudományos cikk követelményeinek, és céljuk, hogy elméleti vagy tapasztalati tudással járuljanak hozzá a témához. A cikkek közös jellemzője tehát, hogy:

- témájuk a szociális vállalkozó, illetve a szociális vállalkozás (lehet for-profit, nonprofit, vagy valamely hibrid forma);
- akadémiai formában készültek (elméleti alapok, hipotézisek, tételek, idézetek szerepelnek benne);
- kutatókat céloznak meg, azaz nem csak gyakorlati szakemberek számára írott módon vannak megfogalmazva.

A keresés a Budapesti Corvinus Egyetem által előfizetett adatbázisok (JSTOR, ABI Inform Global, ProQuest, ScienceDirect) segítségével történt. Ezeken kívül a Harvard egyetemen Bakery könyvtárán keresztül megvizsgáltam a legnagyobb egyetemek (Yale, Oxford, Stanford, Columbia) folyóiratait is. A magyar irodalmat *Kuti Éva* és *Harsányi László* (Nonprofit Kutatócsoport) iránymutatása alapján tekintetem át.

A keresés során kapott 21 dokumentumot 3 csoportba soroltam: *Műhelytanulmányok* (8), *Lektorált elméleti és empirikus cikkek* (10), *Definíciós kísérletek* (3).

#### **3.1.1. Műhelytanulmányok**

**1. Johanna Mair – Ernesto Noboa [2003]: *Social Entrepreneurship: How Intentions to Create a Social Enterprise Get Formed*. IESE Business School – University of Navarra WP. No 251.**



A tanulmány első részében áttekinti az addig megjelent irodalmat, majd elemzi a kulcstényezőket (definíciók, vállalkozási folyamatok). A második részben a hagyományos vállalkozási eleméletekre alapozva megpróbálja bemutatni azokat a motivációkat, amelyek egy szociális vállalkozás indításához vezetnek. A tanulmány arra a következtetésre jut, hogy a három legfontosabb alapítási tényező: az empátia, a morális nézet és az üzlet megvalósíthatósága, amit serkent a társadalmi támogatottság és az önmagunkba vetett hit mértéke. A mű jelentősége, hogy a szociális vállalkozások keletkezéstörténetének vizsgálatához kellő alapot nyújt. Kutatási eredményeim nem tértek el a szerzőpárosétól.

**2. Sarah H. Alvord – L. David Brown – Christine W. Letts [2002]: *Social Entrepreneurship and Social Transformation: An Exploratory Study*.** Hauser Center for Nonprofit Organizations at Harvard University's John F. Kennedy School of Government WP 15., Boston.

A tanulmány a világ hét legsikeresebb szociális vállalkozását és vállalkozóját hasonlítja össze. Megpróbál közös pontokat találni az egyes esetekben, és az így azonosított mintákból következtetéseket levonni. Megkülönbözteti a különféle innovációkat, továbbá kategóriákba sorolja az egyes eseteket a helyi kapacitásépítés, a szolgáltatáscsomagok terjesztése és a mozgalmatszervezés szerint. Több hipotézist is megfogalmaz, amelynek célja, hogy felkeltse a kutatótársak érdeklődését a téma iránt.

A tanulmány eredményei meggyőzőek, de a magyar viszonyokra nem alkalmazhatók. Az oktatás során a hallgatók érdeklődésének felkeltésére azonban kiváló esetpéldákat szolgáltatnak.

**3. Calvin Kent – Lorraine P. Anderson [2005]: *Social Capital, Social Entrepreneurship and Entrepreneurship Education*.** Marshall University WP 14.

A tanulmány integrálja a szociális tőke és a szociális vállalkozás koncepcióját a vállalkozáskutatásban, és útmutatást ad, hogy miként lehet a vállalkozásoktatásba beleilleszteni. Felhívja a figyelmet arra a kutatási eredményre, hogy a szociális tőke kialakítása alapvető feltétel a gazdasági növekedés számára, továbbá biztosítja a vállalkozási tevékenység kereteit is. A tanulmány eredményeinek felhasználásával igazolható, hogy ahol adott a szociális tőke, például az Egyesült Királyságban, ott többszörös ütemben fejlődik a szociális vállalkozási szektor a magyarországihoz képest.

**4. Gordon M. Bloom [2006]: *The Social Entrepreneurship Collaboratory (SE Lab): A University Incubator for a Rising Generation of Leading Social Entrepreneurs*.** Hauser Center for Nonprofit Organizations at Harvard University's John F. Kennedy School of Government WP 31.

A tanulmány bemutatja a szociálisvállalkozás-kutató laboratórium kutatási keretrendszerét és az elért eredményeket. Figyelemre méltó, hogy összegzi az elért tudományos eredményeket, és részletesen ismerteti a labor napi munkáját is. Európában egyedül a St. Galleni Egyetem rendelkezik a témában hasonló kutatólaboratóriummal.

**5. James Austin – Howard Stevenson – Jane Wei-Skillern [2003]: *Social Entrepreneurship and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?*** Harvard Business School WP H374 04-029.

Howard Stevenson, a vállalkozásoktatás egyik legbefolyásosabb professzora kollégáival bemutatta, hogy az általuk alapított iskola hogyan adaptálható a szociális vállalkozó fogalmára. A szerzők szerint a szociális vállalkozónak a hagyományos vállalkozónál jóval összetettebb készségekre és képességekre van szüksége a sikerességhez, viszont a környezeti sajátosságok miatt a nem hatékony és nem életképes szociális vállalkozások is hosszabb ideig fenn tudnak maradni a donorszervezetek által. Dolgozatomban elfogadom és saját kutatási eredményeimmel igazolom Stevenson elméletének helytállóságát.

**6. Nick Llewellyn et al. [2000]: *Entrepreneurship and Public Service Management: Definitions, Competencies, Obstacles and Examples*.** The Open University Business School WP 00/3.

Az Egyesült Királyságban található Open University az európai szociálisvállalkozás-kutatás éllovasa. A tanulmány összefoglalja a témában megrendezett konferenciák eredményeit. Többek között bemutatja a definíciót, a módszertant, a hatáskört, a tulajdonságokat és az akadályokat. A kutatók számára egy nagyon érdekes visszajelzés, amely tartalmazza a közösen kialakított álláspontokat is. Az Egyesült Királyságban felhalmozott tudás megelőzte korát. Az utóbbi években nem tudtak érdemben előre lépni, új ismeretekkel gazdagítani a témakört, sőt a túlzott állami támogatás torzításokat eredményezett a szektorban (vagyis hagyományos vállalkozás indítása helyett – a könnyen megszerezhető támogatások reményében – szociális vállalkozások tömkelegét indították el.)

**7. Johanna Mair –Ignasi Marti [2004]: *Social Entrepreneurship: What Are We Talking About? A Framework For Future Research*. University of Navarra WP 546.**

A tanulmány összefoglalja a szociális vállalkozáshoz kapcsolódó párhuzamosan futó fogalmakat (szociális tőke, intézményi változás, társadalmi szerveződések), és rávilágít arra, hogy milyen kihasználatlan lehetőségek rejlenek a fogalom mögött. Bemutatja az általuk alkalmazott kutatás és oktatás módszertani alapjait. Megkérdőjelezi, hogy a jövőbeli kutatások a vállalkozáskutatás már kialakult módszertanát és elméletét kövessék-e, vagy szükséges új módszer kidolgozása. Ugyanennek a tanulmánynak egy átdolgozott változata összekapcsolja a szociális vállalkozás szerepét a fenntartható fejlődés fogalmával is. (Seelos–Mair [2004].) Nem érték egyet a szerzők következtetésével, hogy új módszertanra lenne szükség. Még a hagyományos módszertanokkal sincsenek adatforrásaink, egy új módszertan csak tovább rontaná az eredmények összemérhetőségét.

**8. G. Fekete Éva et al. [2006]: *A szociális gazdaság regionális feltételrendszere Magyarországon*. Magyar Tudományos Akadémia Regionális Kutatások Központja, OFA/5341/1 Zárótanulmány.**

Az első magyar tudományos műhelymunka, amely a szociális vállalkozásokkal is foglalkozik. A tanulmány bemutatja a szociális gazdaság elfogadottságának és a megerősítésére irányuló elképzeléseknek a felmérését a különböző döntéshozók körében, így a szakmai (minisztériumok), a pénzügyi (pénzügyi szervezetek) és a politikai döntéshozók (pártok) esetében. A szociális gazdaságban előállított termékek és szolgáltatások iránti kereslet mértékének és jellegének megállapításához szükséges, helyben történő szükségletfelmérés módszertanára is javaslatot ad, továbbá ismerteti a szociális gazdaság helyzetének, eddigi kezdeményezéseinek és tapasztalatainak felmérését Miskolc, Székesfehérvár és Szolnok városokban, valamint körzetük egy-egy rurális térségében.

### **3.1.2. Lektorált elméleti és empirikus cikkek**

**1. Alison Lingane – Sara Olsen [2004]: *Guidelines for Social Return on Investment*. *California Management Review*, Vol. 46. No. 3. 22 p.**

A cikk egy igen fontos probléma megoldására ad útmutatót, nevezetesen: a szociális vállalkozások esetében hogyan mérjük a megtérülést. 10 lépésben mutatja be a jó gyakorlatot, és rávilágít a leggyakrabban elkövetett hibákra is. 88 élő üzleti terv segítségével, gyakorlati példákkal is alátámasztja javaslatait és választott módszerét a szerzőpáros. Véleményem szerint a leírt módszerek jól alkalmazhatók, vizsgálataim során fel is használtam őket.

**2. Patricia Hughes – William Luksetich [2004]: Nonprofit Arts Organizations: Do Funding Sources Influence Spending Patterns?** *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 33. No. 2. p. 203–220.

A cikk saját kutatásom szempontjából is nagyon fontos, mert azt bizonyítja, hogy a végbemenő változások (növekvő verseny, állami megszorítások) hatására egyre több nonprofit szervezet kénytelen vállalkozási tevékenységek felé fordulni. A szerző azt vizsgálja, hogy ez a hatás mennyire vonja el a figyelmet az alapfunkciótól (szolgáltatás nyújtása), és nem tereli-e a figyelmet a tőkeszerzés és a menedzsment-költségek optimalizálása felé. A vizsgált három szektorban is megállapítja, hogy a magántőkére való nagyobb támaszkodás miatt nem sérült az alapszolgáltatás minősége. Saját kutatásaim azt látszanak igazolni, hogy a társuló professzionalizmus egyes esetekben javítja is az alapszolgáltatás minőségét.

**3. Ganesh N. Prabhu [1999]: Social Entrepreneurial Leadership.** *Career Development International*, Vol. 4. No. 3. p. 140–145.

Ez az egyik gyakran idézett cikk, amely a szociális vállalkozó személyét mint a változás vezető ügynökét mutatja be. A hagyományos modellekből építkezve írja le a jelenséget, és bemutatja a legfontosabb fogalmaknak – mint karrier, innováció, motiváció, képesség és verseny – szociális környezetben való értelmezését. A vállalkozástan-kutatók többsége egyetért a hagyományos megközelítéssel.

**4. Femida Handy – Shree Ranade [2002]: Factors Influencing Women Entrepreneurs of NGOs in India.** *Nonprofit Management and Leadership*. Vol. 13. No. 2. p. 139–154.

A cikk az indiai nonprofit szektorban vállalkozó nők eseteiből kiindulva vizsgálja, hogy melyek azok a tényezők, amelyek elősegítik a nonprofit vállalkozóvá válást. Arra az eredményre jut, hogy a személyes beállítottság mellett a korábbi szektorban szerzett tapasztalatok, az iskolázottság és a családi háttér jelentős befolyást

gyakorolnak, de nem szabad figyelmen kívül hagyni a kulturális és a gazdasági környezet hatásait sem. Ugyan India messze van, de a szegénység, szociális rászorultság a világon mindenütt hasonló. Egyik hipotézisem keretében azt vizsgáltam, hogy számít-e a korábban szerzett piaci tapasztalat.

**5. John T Zietlow [2001]: Social Entrepreneurship: Managerial, Finance and Marketing Aspects.** *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. Binghamton: Vol. 9. Issue 1., 2. 19 p.

A szerző a nonprofit szervezetek körében elterjedt üzleti megközelítésből kiindulva elemzi a szociális vállalkozásokat menedzsment, marketing és pénzügyi szempontok szerint. Megállapítja, hogy az Egyesült Államokban az 1980-as évek végétől töretlen fellendülés tapasztalható, és egyre több területre terjed ki tevékenységük. Fontos, hogy figyelembe vegyük az amerikai megközelítés sajátosságait, amely a magyar esetben „organikusabb” és hasznosabb lenne, ezért közelebb áll a magyar gyakorlathoz.

**6. Gillian Sullivan Mort – Jay Weerawardena – Kashonia Carnegie [2003]: Social Entrepreneurship: Towards Conceptualization.** *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. London: Vol. 8. Issue 1. 13 p.

A cikk leszögezi, hogy a sokat vitatott és gyakorlatban alkalmazott fogalom ellenére még mindig keveset értettünk meg a szociális vállalkozásról mint jelenségről. A szerzők megpróbálják orvosolni az egységes koncepció hiányát, és javaslatokat tesznek mind a szabályalkotók, mind a gyakorlatban alkalmazók számára. Megjegyzem, nagyon kevés sikerrel.

**7. John L Thompson [2002]: The World of the Social Entrepreneur.** *The International Journal of Public Sector Management*. Bradford: Vol. 15. Issue 4/5. 20 p.

A szerző bemutatja az Egyesült Királyságban elért eredményeket, amelyek szerint a szociális vállalkozás szektora az erőteljes állami támogatás hatására óriási növekedésnek indult, de még számtalan akadályt kell leküzdenie. A szociális vállalkozás összetettségét és különböző oldalait két sikeres példán keresztül ismerteti. A szerző érdeme, hogy korán felismerte a problémákat, amelyek mára beigazolódtak.

**8. Lori A. Brainard – Patricia D. Siplon [2004]: Toward Nonprofit Organization Reform in the Voluntary Spirit: Lessons from the Internet.** *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 33. No. 3. p. 435–457.

A cikk kétféle nonprofit szervezeti modellt mutat be: egy gazdasági modellt (amely az üzleti módszertanra épül) és egy önkéntes szellemű modellt (amely a részvételt és a tagságot emeli ki). A legnagyobb nonprofit szervezetek a mai napig nem tudják megoldani azt a kettőséget, hogy egyszerre legyenek hatékonyak, versenyképesek és be is töltsék intézményi szerepüket. A vállalkozási tevékenység irányába való, éveken át tartó elmozdulás egyik fontos mérföldköve volt az internet adta hálózatokba való bekapcsolódás. Magyarországon ez a probléma még korán sem dőlt el, sőt a vállalkozási tevékenység irányába való elmozdulás is igen csekély.

**9. Fergus Lyon – Mark Ramsden [2006]: Developing fledgling social enterprises? A study of the support required and means of delivering it.** *Social Enterprise Journal*, Vol. 2. Issue 1. p. 27–41.

A cikk az Egyesült Királyságban négy éve futó állami támogatási programokat elemzi és ez alapján javaslatokat tesz arra, hogy milyen típusú támogatásokra van a szociális vállalkozásoknak szüksége, és ezek miben térnek el a hagyományos támogatási programoktól. A szerzők arra keresik a választ, hogy miként kell a támogatásokat koordinálni, és mi a megfelelő megközelítési mód. Magyarországon jelenleg az OFA egy szociálisszövetkezet-támogatási programja az egyetlen – csak erre a szektorra irányuló – futó program, amely nagymértékben támaszkodik a nonprofit szektorbeli támogatások korábbi tapasztalataira.

**10. G. Fekete Éva – Solymár Gábor [2005]: A szociális gazdaság kiépítésének esélye és feltételei az Észak-Magyarországi Régióban.** *Köz-jó-lét*, 2005. 2. sz. p. 83–110., 2005. 3. sz. p. 66–93.

A szerzők bemutatják a térség szociális vállalkozásait mint a szociális gazdaság „építőköveit”. Az egyesült királyságbeli és az európai uniós kutatási eredményekre támaszkodva adaptálják a fogalmakat a magyar viszonyokra és összegyűjtik a rendelkezésre álló magyar tapasztalatokat. A nonprofit szektorral foglalkozó magyar szakirodalom gazdagsága ellenére csak az elmúlt három évben jelentek meg cikkek a szociális vállalkozásokról, de a konferenciákon elhangzott ilyen témájú előadások azt mutatják, hogy Magyarországon is egyre több kutató foglalkozik ezzel a még korántsem feltárt területtel.

### 3.1.3. Definíciós kísérletek

**1. J. Gregory Dees [1998a]: *The Meaning of Social Entrepreneurship*.** Stanford University: Center for Social Innovation, Graduate School of Business, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. (Kézirat.) Átdolgozva 2001-ben.

Annak ellenére, hogy ezt a cikket Dees soha sem publikálta, nem írhatunk úgy a szociális vállalkozásokról, hogy az általa megalkotott definíciós kereteket ne alkalmazzuk. Dolgozatomban részletesen bemutatom és a magyar viszonyokra értelmezem Dees definícióját, amelyet magam is kiindulási alapnak fogadok el.

**2. Tóth Gergely [2004]: „Másért vállalkozók” – avagy alkossuk újra a vállalkozás fogalmát!** KÖVET-INEM Hungária, Budapest. (Kézirat.) 8 p.

Ez az írás szintén nem publikált definíciós kísérlet, amely a fenntartható fejlődés elméletére épül, de kiválóan értelmezi a fogalmat. Ez a definíció jó példája annak, hogy egyre gyorsabban sajátítjuk el a nemzetközi szakirodalmat és a magyar kutatók is komoly eredményekről számolhatnak be. Tóth Gergely „másért vállalkozók” fogalma az egyetlen mai napig ismert magyar definíció, amely csekély eltérésektől eltekintve megfelel a kutatásom során általam felállított definíciónak.

**3. Helen Haugh – Paul Tracey [2005]: *The Role of Social Enterprise in Regional Development*.** *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 2. No. 4. p. 346–357.

Az Egyesült Királyság nagy lépést tett az úton a közösségi vállalkozási forma bevezetésével, és a két szerző több munkájával is segíti az egységes fogalomalkotást az állami programok számára. Az általuk képviselt értelmezés az imént bemutatott két definíció közül a „másért vállalkozók” definíciójához áll közelebb.

A szociális vállalkozásról szóló hazai és a nemzetközi irodalom eredményeinek összeszedése egy hosszú kutatómunka eredménye, amellyel igazolni szeretném, hogy ez a terület – újdonsága ellenére – már saját folyóirattal, önálló egyetemi kurzusokkal és kutatólaborokkal rendelkezik. Abban a szerencsés időszakban kezdtük el a téma kutatását, amikor mind az EU, mind az egyes tagállamok költségvetési kereteket különítenek el a szociális vállalkozás fejlesztésére. Így biztos vagyok benne, hogy nem az én disszertációm lesz az utolsó ebben a témában.

## **3.2. A nonprofit modellek és elméletek vizsgálata**

### **3.2.1. A civil társadalom és a nonprofit szektor alapjai**

Disszertációmban a szociális vállalkozásokat a nonprofit szférához sorolom, mert több kutatás és a magyar tapasztalat is azt támasztja alá, hogy innen indultak az első kezdeményezések. A vállalkozáskutatási megközelítés mellett fontos a nonprofit modellek ismerete, mert erre az alapra tudunk a későbbiekben építkezni. Dolgozatomban bemutatom a civil társadalom, a nonprofit szektor, a vállalkozás, a vállalati társadalmi felelősség fogalmát, és megpróbálom tisztázni az itt lefektetett elvek mentén egymáshoz való viszonyukat is.

A civil társadalom mibenlétéről folyó viták a nyugati politikaelmélet és társadalomfilozófia történelmi hagyományaiban gyökereznek. (Kondorosi [1998] p. 45.) Mindkét tudományág részletesen tanulmányozta a civil társadalom szerepét, így nem meglepő, hogy sokszor egyetemünk kiváló szociológus (Lányi Pál, Futó Péter), politológus (Ágh Attila, Jenei György) és jogász (Sárközy Tamás, Kondorosi Ferenc) professzorainak tanítása adott iránymutatást a témával kapcsolatban. Meghatározók voltak számomra a Nonprofit Kutatócsoport munkatársai (Kuti Éva, Harsányi László) is, és végül, de nem utolsó sorban témavezetőm, Szirmai Péter (aki filozófus és szociológus diplomával is rendelkezik) volt az, aki nagyban formálta a területről alkotott véleményemet.

Az Európai Unió Gazdasági és Szociális Bizottsága *A szervezett civil társadalom szerepe és hozzájárulása az európai konstrukcióhoz* címmel 1999. szeptember 22-én elfogadott állásfoglalásában a következő definíciót adja: „*a civil társadalom olyan társadalmi szféra, amely relatíve független az államtól, és amely nem merül ki a piac szabályaiban. A civil társadalom olyan elvekre támaszkodik, mint az autonómia, a pluralizmus, a szubszidiaritás, a szolidaritás és a felelősség. Ez egy olyan kommunikációs szféra, amelyen belül fejlődhet a polgárok szenzibilizálása, amely demokratikus részvételhez vezethet. Kommunikálni és szolidárisan cselekedni csak individuumok csoportjában lehet.*”

Tehát a civil társadalom szervezetei alkotják magát a civil társadalmat, amely mindazon szervezeti struktúráknak az összessége, amelyeknek tagjai vitán és konszenzuson alapuló demokratikus eljárás révén a közérdeket szolgálják, ugyanakkor a mediátor szerepét töltik be az állami/közhatalmi szervek és az állampolgárok között. (Harsányi [2006].)



A nonprofit szektor bizonyos értelemben *tágabb*, más értelemben pedig *szűkebb* kategória, mint a civil társadalom. Abban az értelemben szűkebb, hogy csak olyan szervezeteket értünk rajta, amelyek szervezeti formával rendelkeznek; viszont abban az értelemben tágabb, hogy beletartoznak az állami kezdeményezésre létrejött szervezetek is. Bíró Endre a civil nonprofit kifejezést használja, hogy a szektor duális jellegét érzékeltesse: a magyar nonprofit szektorban egyrészt számbeli többségben, de erőforrásai tekintetében jelentős kisebbségben vannak a szektor civil részét megtestesítő – autonóm magánkezdeményezésből kinövő – egyesületek és magánalapítványok. (Bíró [2002] p. 6.) Másrészt kialakult egy néhány ezer szervezetből álló, az állam, az önkormányzatok vagy azok intézményei által létrehozott és azokhoz kötődő, jelentős pénzüsszegekkel rendelkező közalapítványi, köztestületi és közhasznú társasági (nonprofit szolgáltató) intézményrendszer. (Bartal ([2005] p. 23.)

A hatályos jogrendszer nem tartalmazza a nonprofit szervezet definícióját, de szervezeti megközelítésben a nonprofit szektort az alapítványok és egyesületek, illetve a közhasznú társaságok, köztestületek és közalapítványok összessége alkotja jelenleg. A törvényi változások következtében ez a struktúra kissé módosul, amire a későbbiekben az egyes változások kapcsán részletesen kitérek.

- Az *alapítvány* tartós közérdekű célra alapító okiratban létrehozott célvagyon, amelynek felhasználását és működtetését az alapító által kinevezett kuratórium irányítja. A tevékenység forrása a külső források mellett többnyire a vagyon növekménye, ritkábban a vagyon. Magyarországon azonban fordítva van: többnyire a vagyon, és ritkábban a vagyon növekménye a tevékenység forrása. Ha az alapítvány betöltötte hivatását vagy más okból megszűnik, vagyonát hasonló közérdekű célú alapítványnak kell átadni. (Az 1987. évi XI. tvr.-tel módosított 1959. évi IV. tv. (Polgári Törvénykönyv) 74/A–74/F. §-ai szabályozzák.)
- Az *egyesület* önkéntesen létrehozott, önkormányzattal rendelkező szervezet, amely az alapszabályban meghatározott célra alakul. Jóllehet egyesület elsődlegesen gazdasági tevékenység folytatására nem alapítható, így cél szerinti tevékenységük nem lehet a gazdálkodás, de az érdekvédelem és -képviselés mellett többnyire szolgáltatások nyújtására is kiterjed, vagyonával önállóan gazdálkodik, tartozásaiért saját vagyonával felel. (A Ptk. 61–64.§-ai és az egyesülési jogról szóló 1989. évi II. tv. szabályozzák.)
- A *közhasznú társaság* közjavak és közszolgáltatások előállítására jött létre, érvényes rá a profitszétosztás tilalma, de társasági formában működik. Alapí-

tói szervezetek és magánszemélyek egyaránt lehetnek. Megalakulását és működését a Polgári Törvénykönyv szabályozza, ugyanakkor a Polgári Törvénykönyvben nem szabályozott kérdésekben a gazdasági társaságokról szóló törvényt kell megfelelően alkalmazni. (A közhasznú társasági forma változásairól később tesztek említést.)

- A *köztestület* közfeladatot lát el, önkormányzattal és nyilvántartott tagsággal rendelkezik, és létrehozását törvény rendeli el. (A köztestületre – eltérő törvényi rendelkezés hiányában – az egyesületekre vonatkozó szabályokat kell alkalmazni.)
- A *közalapítványt* közfeladat ellátásának folyamatos biztosítása céljából az Országgyűlés, a kormány vagy valamilyen önkormányzat hozza létre. A közalapítvány létrehozására jogosult szerv alapítványt csak közalapítványként hozhat létre, és ez nem mentesíti a közfeladat ellátásának tényleges elvégzése alól a kötelezettet. (Működése felett az ügyészség és az Állami Számvevőszék a rá vonatkozó szabályok szerint gyakorol törvényességi felügyeletet.)

A szakirodalom a nonprofit szektort három alapvető kritériummal és több részletjellemzővel írja le. A *három fő ismerv*: a profitosztás tilalma, a nem-kormányzati jelleg és az intézményesültség foka. Kiegészítő, további elemei a nonprofit szektort alkotó szervezeteknek az önkéntesség, a közjó szolgálata (közcélság, közhasznúság), a pártpolitikai és egyházi hitéleti tevékenység kizárása (Kuti [1998] p. 14.) A nonprofit szektor elnevezés valószínűleg azért nyert általános polgárjogot a közbeszédben és a nyilvánosságban, mert a profitszétosztás tilalma a szektor definíciójának egyik legáltalánosabb érvényű eleme, amely ugyanakkor lényegében ideológiamentes, s ezzel a többi függetlenségi elemet is érzékelteti.

Kuti Éva klasszikussá vált matematikai hasonlata szerint a nonprofit szektor fogalmi elemeit kutatva nem sikerült megtalálni a legkisebb közös többszöröst, ezért a „legnagyobb közös osztó” vált általánosan elfogadottá: a nonprofit jelző nem a szektor összetettségét, szervezeteinek sokféleségét tükrözi, hanem arra az egyetlen nagy közös jellemzőre utal, amellyel kapcsolatosan az érintettek között teljes az egyetértés (Kuti [1998] p. 16.) A többi jellemzővel kapcsolatosan elhatárolási, definíciós és súlyponti viták vannak, a profitszétosztás tilalmát viszont a nonprofit szektor szervezeteiben nem vitatja senki.

### 3. ábra. A nonprofit szervezetek jogi és statisztikai fogalomrendszere



Forrás: Kuti Éva 2006. évi előadása a Budapesti Corvinus Egyetemen.

A formális statisztikai ismérveken nyugvó megközelítés a hazai gyakorlatban leginkább öt ismérv mentén csoportosítja a nonprofit szervezeteket: **a szervezettípus, a tevékenységtípus, a hatókör, a településtípus és a bevétel nagyság** szerint. (Bartal [2005], p. 29.) Bármilyen kutatást vagy vizsgálatot végzünk, egy szervezetet elsősorban ezzel az öt alapadattal tudjuk jellemezni.

Funkcionális megközelítésben azt mondhatjuk, hogy egyes meghatározható funkciókban a nonprofit szektor átfedésben működik az állammal (újraelosztás, humán szolgáltatás), bizonyos funkciókat pedig önállóan lát el (érdekartikuláció és érdekvédelem), továbbiakat viszont az üzleti szektorral vagy a háztartásokkal és a magánélet területeivel közösen végez (csoportos kielégítetlen szükségletek, önszabályozás). Kuti Éva [1998] funkcionális csoportosítása szerint adománygyűjtő és adományosztó; szolgáltatásnyújtó, illetve érdekvédelmi szervezetek vannak a magyar nonprofit szektorban.

Sebestyén István „nonprofit prizma”-ja egy több dimenziós osztályozási rendszer, amely a következő kérdésekre adott válaszok alapján segít megismerni a szervezetek jellegzetességeit (Sebestyén István [2001]):

- Kik alapították a szervezetet, és milyen formában működik?
- Milyen tevékenységet folytat?
- Milyen sokaság érdekeit, igényeit tartja szem előtt?
- Milyen eszközökkel kívánja az adott célt elérni?
- Milyen cél elérésére törekszik?

Tudati, gondolati meghatározás lehet a közösségelményen, összetartozási tudaton, a más szektoroktól történő megkülönböztetésen alapuló definíció, amelynek lényegi eleme az a tudatos elhatárolódás, amely a nonprofit szektor szervezeteit az állami, az üzleti és a magán- (egyéni) szférától megkülönbözteti. A nonprofit szektor e közösségének tudata Györffy Gábor szerint Magyarországon nem elég erős ahhoz, hogy szektorszintű szervező erő legyen. Következik ez abból, hogy „a szervezeteknek elsősorban szakmai identitásuk van, a nonprofit szervezeti formát szakmai céljaik elérése optimális eszközének tekintik. Nem tudatosul bennük – mert nem ismerik fel – a nonprofit szervezetek közötti érdekközösséget, így el sem juthatnak a közös cselekvés gondolatáig.” (Györffy [1995] p. 19–20.)

A működés belső sajátosságai, jellemzői alapján is körülírhatók a nonprofit szervezetek. E meghatározás szerint a nonprofit szervezetet az identitása, a stratégiája, az emberi tényezői, a kialakult szervezeti és tevékenységi struktúrák, illetve szervezeti eljárások, a működtetés módja, az irányítás és vezetés technikái is megkülönböztetik a más típusú társadalmi-gazdasági szervezetcsoportoktól. (Bullain [1995] p. 46.)

A nonprofit elméletek jórészt arra keresik a választ, hogy *milyen törvényszerűségek mentén* jöttek létre a kormányzattól és a gazdaságtól is független, ún. nonprofit szervezetek? Több ilyen törvényszerűséget vázolnak az elméletek (Kondorosi [1998] p. 49–76.):

- kielégítetlen piaci szükségletekre jön létre a nonprofit szolgáltatások speciális piaca;
- a közjavak kormányzati elosztásának elégtelensége szüli a korrekciós jellegű, kiegészítő nonprofit közszolgáltatásokat;
- a közjavak magánszférában való előállítása az állami források kiegészítése és kiteljesítése, minőségjavítása céljából jön létre;
- az állampolgári, fogyasztói, részvevői és érintetti érdekartikuláció és érdekérvényesítés, jogvédelem kereteinek biztosítására jönnek létre ilyen szervezetek;
- az öntevékenység, az önsegítés, a szolidaritás, az altruizmus emberi értékei fejeződnek ki és intézményesülnek,
- a demokrácia, a részvétel politikai elve teljesebben ki bennük.

*Magyarországon a legelső „jótékony vállalkozó” a katolikus egyházközösség volt, de nem tudta megőrizni domináns szerepét az önkéntes szektor fejlődése során. Amikor a kommunista hatalom átvette az irányítást 1947-ben, és több mint 40 évig*

*birtokolta, kegyetlen módon megállította az önkéntes szektor fejlődését. A szovjet blokk felbomlása idején, alapvető politikai változások (1989) hatására a civil szervezetek tömegével jelentek meg, hamarosan elég fejlettek és kiterjedtek lettek ahhoz, hogy jelentős szerepet töltsenek be a rendszerváltozásban. A rendszerváltozást követő években együtt fejlődtek az intézményekkel és a társadalommal, megpróbáltak választ adni az átmeneti folyamatok kihívásaira. 1998-tól a közhasznossági státusz lett az egyetlen fontos szempont az adókedvezmények igénybevételekor. (Kuti–Sebestyén [2001].)*

Minden szervezet bejegyeztette magát a bíróságon vagy a cégbíróságon, és alávetették magukat a „közhasznúsági tesztnek”. Ez egy paradigmaváltást jelentett, ugyanis a jogi forma helyett a szervezetek tevékenysége vált a szabályozás alapjává. (Kuti [1998].)

Magyarországon jelenleg és belátható ideig még igen nagy hiba lenne a nonprofit szektor definíciójában túlhangsúlyozni az öntevékenység (az ellenszolgáltatás nélkül végzett munka) és az önkéntes adományok szerepét. Egyrészt a túlállamosítás évtizedei után az állam még ma is a legnagyobb jövedelemtulajdonos, akinek támogatása vagy megrendelése nélkül a nonprofit szektor megerősödése elképzelhetetlen. Egyéb súlyos érvek mellett a költségvetési terhek csökkentésének szükségessége is amellel szól, hogy a nonprofit szervezeteknek legyen módjuk vállalkozási bevételeikből fedezni közhasznú alaptevékenységük költségeit. Az általános szűkösség közepette, a magánadományok jövedelemszint által korlátozott növekedési lehetőségei mellett, a költségvetési finanszírozás nehézségeit is figyelembe véve, üdvözlölni kell azt, ha a közhasznú tevékenységet folytató szervezetek sokirányú erőfeszítéseket tesznek pénzügyi forrásaik bővítésére (Farkas [2004]).

Az ezredforduló után a legnagyobb különbség Nyugat-Európához képest az, hogy az önkéntes szervezeteknek relatív alacsony a részesedése a jóléti szolgáltatások nyújtásában, ami a fejlett országokban a legfontosabb tevékenysége az ilyen szervezeteknek. Ez a különbség azzal magyarázható, hogy a szocializmus idején az oktatás, az egészségügy, és a szociális szolgáltatások kizárólag az állam hatáskörébe tartoztak. A civil szervezetek szolgáltatóként megtűrték a kultúra területén, erősen támogatták a sport, a rekreáció és a katasztrófa-megelőzés terén, viszont szinte tiltották iskola vagy kórház alapítását.

Habár a tőkehiány volt a legnagyobb akadályozója a civil szervezeteknek a 90-es évek folyamán, mégis – a statisztikai mutatók alapján – lenyűgöző növekedés ment végbe. A direkt lobby tevékenység eredménytelennek bizonyult, egyre több területen

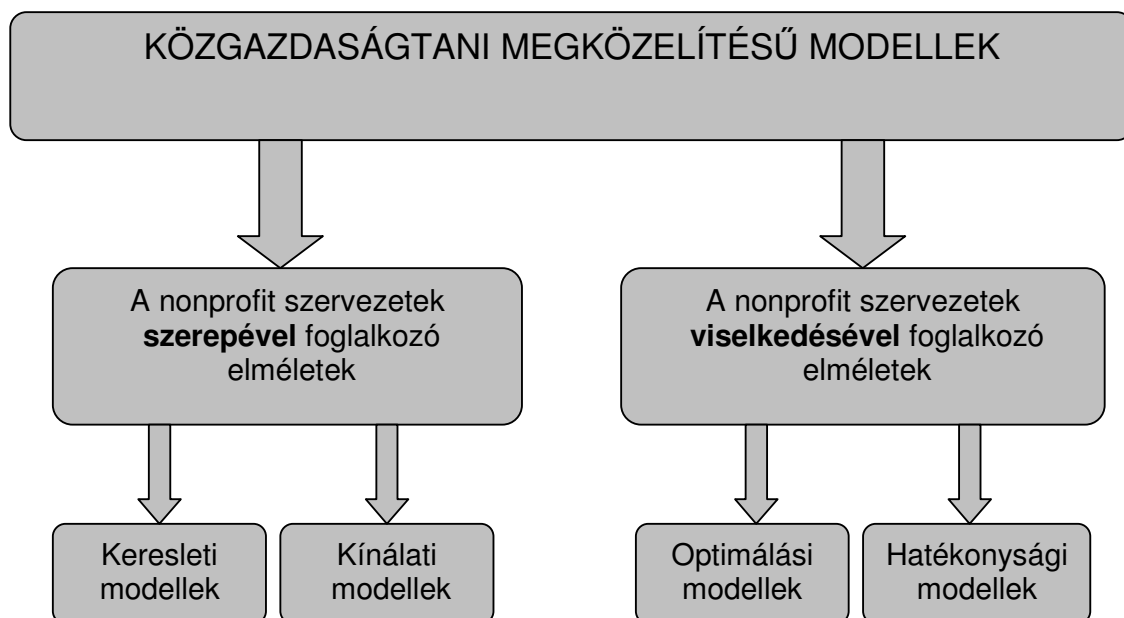
sikerült viszont a civil szervezeteknek lépésről lépésre állami támogatást szerezni menhelyek, gyermekkorházak, utcagyerekek, munkanélküliek stb. megsegítésére.

A „problénamegoldó” megközelítés általában gyümölcsöző, és befolyásolni tudja a politikai döntéshozókat, eredményezheti is a változások bizonyos kontrollálását, de rövid távon nem teremt kiegyensúlyozott pénzügyi helyzetet. Az utóbbi időkig nagyon ritka volt, hogy magánvállalkozók szolgáltatást nyújtó nonprofit szervezetet alapítsanak. Az eddigi kezdeményezők általában maguk is érintettek (munkanélküliek, sérült gyermekek szülei), vagy elhivatott szakmabeliek (tanárok, könyvtárosok, szociális munkások, művészek), akiknek többségénél hiányzott a menedzsment tapasztalat és az elegendő induló tőke. (Kuti–Sebestyén [2001.]

### 3.2.2. Nonprofit modellek

A civil társadalomból kinövő, egyre jelentősebb szerephez jutó gazdasági és társadalmi kezdeményezések a jóléti államok válságakor kerültek a figyelem középpontjába. Az elméletek célja az volt, hogy megtalálják a válságból kivezető utat, és kezelni tudják a háromszektoros gazdaság révén kialakuló viszonyokat.

#### 4. ábra. A közgazdaságtani megközelítésű modellek családfája



Forrás: Bartal Anna Mária [1999] p. 36.

A közgazdaságtani elméletek legfontosabb alapköve **Burton Weisbrodnak** [1975] **a kormány kudarcára és a piac kudarcára alapozott elmélete**, amely szerint sem a piac, sem a kormány nem tudja biztosítani a kollektív javak iránti társadalmi kereslet teljes kielégítését. A közgazdászok a piaci kudarcok feltárását követően ma már a kormányzati kudarcok után is nyomoznak (Bartus [2008]). Ebből az elméletből vezeti le, hogy a nonprofit szervezetek a közjavak előállításában miért kapnak szerepet, vagyis képesek a közjavak kínálatát növelni, így csökkentik az igényektől elmaradó kormányzati kínálat hátrányos hatásait. Már Weisbrod is rámutat a finanszírozási probléma gyökereire, nevezetesen: ha a civil szervezetek valóban kollektív javakat nyújtanak, akkor pénzügyi nehézségekbe ütköznek, mivel az emberek hajlamosak potyautasként viselkedni (anélkül veszik igénybe a kollektív javakat, hogy azok előállításához hozzájárulnának). „Mivel azonban a kielégítetlen keresletű fogyasztók számára kínálkozó többi megoldás sem hatékony, érdemes lehet az öntevékeny szervezeteket a »második legjobb« megoldásként létrehozni és fenntartani.” (Weisbrod [1975], Kuti–Marshall [1991] p. 21.) Ezzel az elmélettel magam is teljesen egyetértek és gyakorlatban való megjelenésével is számos esetben találkoztam kutatásaim során.

Az elméletek sorában a második **Henry Hansmann [1980] bizalomelmélete**. Abból indul ki, hogy a piac normális működését, a korrekt szerződéses kapcsolatokat biztosító racionális fogyasztói magatartás csak akkor alakulhat ki, ha a vásárló pontos és megbízható információkkal rendelkezik a piacon kínált árukról és szolgáltatásokról. A közjavak esetében azonban ez a feltétel ritkán teljesül, mert a vásárló és a fogyasztó gyakran nem ugyanaz a személy vagy szervezet, maguk a termékek és szolgáltatások pedig rendszerint meglehetősen összetettek. Vagyis a „szerződéses kapcsolatok kudarcá”-ból kiindulva a weisbrodi definíciót kiegészítve csoportosította a nonprofit szervezeteket jövedelemforrásaik (adományokból élő, üzleti bevételekből élő) és irányítási módjuk (vállalkozói, öngazgató) szerint. A négy ideáltipikus eset persze nem különül el élesen, de a szociálisvállalkozás-kutatáshoz nagyon hasznos keretet szolgáltat a modell. Már maga Hansmann is felhívta a figyelmet arra, hogy az adományozó bizonyos értelemben a szolgáltatás vásárlója, csak abban különbözik, hogy vagy mások számára, vagy oszthatatlan közjavakat vásárol. Ezért gondolom úgy, hogy az adományokból élő öngazgató kategória kivételével mind a másik három kategóriába eső nonprofit szervezetek közül számos esetet nevezhetünk szociális vállalkozásnak ezen besorolás szerint.

A keresleti modell központi tényezője az, hogy a bizalomelmélet esetében – hasonlóan az egyénekhez – a kormányzat is hajlik arra, hogy a profitszerzés tilalma miatt a nonprofit szervezetet megbízhatóbb szolgáltatónak tartsa és támogassa, így további keresletet teremt a szolgáltatás iránt.

**Estelle James [1987] nevéhez fűződik a kínálati modell elmélete**, amely kínálati szempontból vizsgálja a nonprofit szervezetek szerepét. James az alapítók motívációit vizsgálva a következőket találta jellemzőnek:

- ideológiai (vallási, kulturális, politikai) indíték,
- családi vagy profit indíték („álcázott for-profitok”),
- társadalmi státusz- és presztízsteremtés indíték,
- politikai befolyás érvényesítése indíték.

Magyarországon, hasonlóan a nemzetközi tapasztalatokhoz, a személyes indítékek között a legnemesebb szándékok éppúgy fellelhetők, mint a fedetlen profitmotívumok. Az alapítók nagy része egyszerűen folytatni vagy fejleszteni akarja a szociális gondozás, oktatás, egészségügy, környezetvédelem, kultúra területén folytatott szakmai tevékenységét. A nonprofit szervezeti formák és a segítségükkel megszerezhető pótlólagos források (adományok, állami támogatások, adókedvezmények) a mentőöv szerepét játsszák számos olyan intézmény életében, amelyeket a gazdasági és politikai változások a megszűnés szélére sodortak. A nagy adományozó alapítványok kuratóriumában vállalt szerep a politikai elit számára az egyik legbiztosabb módja a redistribúciós hatalom tartósításának. (Farkas [2004].)

A családi indíték kategóriába sorolható a vállalkozók egy része, akik azért hoznak létre alapítványokat, hogy így elkerüljék az adófizetést. Egy szomorú példát szolgáltatnak erre az Egy-Másért Alapítvány vezetői, akik négy év alatt 8500 tonnányi távol-keleti adományt az uniós és a hazai előírások kijátszásával hoztak magyarországi kereskedelmi forgalomba. Szintén ide sorolható a költségvetési intézmények mellett működő alapítványok egy részének az a funkciója, hogy a szolgáltatási díjak egy részét (az adóalapból levonható) adománynak álcázza, vagy hogy a dolgozók bérén felüli juttatásait vállalati alapítványon keresztül fizetik ki.

A neoklasszikus közgazdasági tradícióknak megfelelően a nonprofit szervezetek viselkedését leíró modellek többsége optimálási modell, a kisebbik része hatékonysági modell. Az optimálási modellek abból a feltételezésből indulnak ki, hogy a nonprofit szervezetek eleve költségeik csökkentésére törekszenek, hogy versenyképesebbek tudjanak maradni a piacon, míg a hatékonysági modellek alapvetése az, hogy a nonprofit szervezetek tevékenységének hatékonysága – még ha maximális mennyi-



ségre és minőségre is törekednek – alacsonyabb lesz, mint a piaci szervezeteké, mivel hiányoznak a profitérdekelt tulajdonosok (Bartal [2005] p. 76.). Mivel az esetleges profitok nem oszthatók szét, a menedzserek legfeljebb azért lehetnek érdekeltek a költségek csökkentésében, mert ilyen módon növelhető a szervezet kibocsátása, s így a személyes presztízszük is. Viselkedésük kimutathatóan különbözik a for-profit vállalatok menedzsereinek magatartásától: feladataikat kevésbé veszik komolyan, jobban törekszenek jövedelmük természetbeni juttatásokkal való kiegészítésére. (Farkas [2004].)

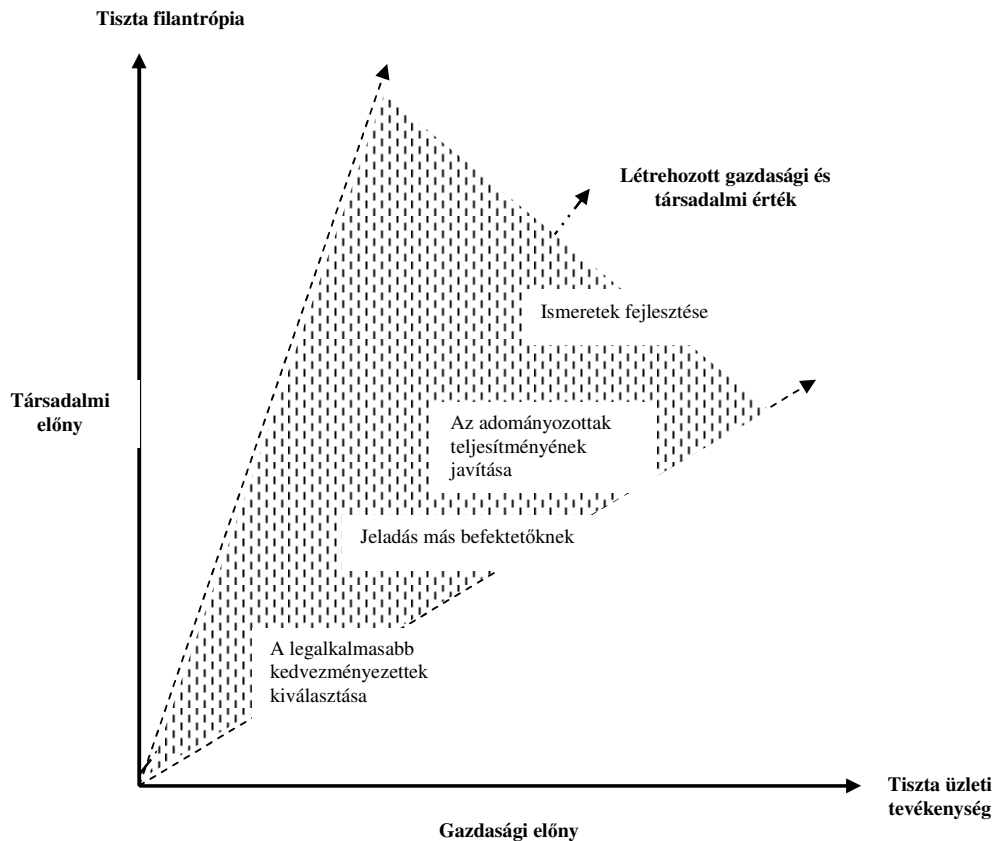
A fenti modellek alapján is érthető, hogy hatékonyságról beszélni a nonprofit szervezetek esetén igen összetett feladat. Ágh Attila [2005] háromféle szempontból vizsgálja a nonprofit szervezetek tevékenységét.

1. **Az eredményesség** (effectiveness) egy bináris mutató (0-1). Az a híd, amelyből 1 méter hiányzik, az nem híd. A politikai programok eredményességi-orientáltak, tehát a szervezeteknek az időszak végén eredményeket kell felmutatniuk.
2. **A hatékonyság** (efficiency) %-os mutató: növelhető vagy csökkenthető. Sajnos hajlamosak vagyunk mindent idesorolni, és ez eredményezi azt, hogy az egyetlen mérőeszköz a számszerűsíthető profit marad.
3. **A hatásosság** (efficacy) olyan mutató, amely valamilyen pozitív vagy negatív hatást fejez ki. Ezt a bizonyos körre gyakorolt hatást mérni lehet az érintettek körében. Minimális cél a legalább passzív magatartás elérése, de az érintettek mobilizálása az ideális állapot. Mivel mérni tudjuk, így növelni is lehet teljesítményüket.

Egy másik fontos megközelítés **Porter és Kramer [2003] munkája**, amely szerint a nonprofit tevékenységből származó versenyelőnyt a tevékenységek kombinációiból származó értékek maximalizálásával érhetjük el.

Amikor sikeres vállalkozótársakkal megalapítottuk a *YES for Hungary Egyesület* (Hungarian Association of Young Entrepreneurs), akkor már az első ülések egyikén felmerült a kérdés, hogy miként érhető el jótékony hozzájárulásokkal a legnagyobb társadalmi és gazdasági hatás. Végig vettük az 5. ábrán látható négy lépcsőfokot, mert Porter és Kramer [1999]: szerint ilyen úton lehet hatékonyan társadalmi értéket létrehozni.

## 5. ábra. A filantrópia értékének maximalizálása



Forrás: Porter, M. E. – Kramer, M. R. [2003]. p. 30.

Továbbá megpróbálunk választ adni a Drucker Alapítvány által kidolgozott kézikönyvben megfogalmazott stratégiai jellegű kérdésekre (Drucker et al. [1993]):

1. mi a mi küldetésünk?
2. kik a mi vásárlóink?
3. mit tekintenek a vásárlóink az értékeinknek?
4. milyen eredményeket értünk el?
5. mik a terveink?

Ha a kérdésekre sikeresen válaszolunk, akkor az üzleti világban alkalmazott módszereket segítségével (SWOT elemzés, értéklánc modell) megkezdhetjük saját üzleti modellünk/tervünk kidolgozását.

Kramer [2000] szerint a nonprofit szektor fejlődését *három trend* határozta meg. Az első a szektor gyors és látványos térnyerése. A második trend a szektor „kudarcai” hatására született. Lester Salamon szerint az öntevékenység kudarcát négy té-

nyező idézi elő: az alacsony hatékonyság, a partikularizmus, a paternalizmus és az amatőrizmus. Nézete szerint éppen az öntevékenység kudarca miatt szükséges az állam belépése korrigáló szerepben, és a két szektor hatékony együttműködése (Salamon [1987]). A harmadik trendben a jóléti pluralizmus koncepciója és a nonprofit szektor mint intermedier terület vált uralkodó magyarázattá.

Salamon és Anheier kutatásaikkal támasztották alá, hogy egy történelmi fejlődés eredőjeként alakult ki a jóléti intézményi struktúra, amely behatárolja az egyéni fogyasztók választási lehetőségeit. A környezet és a történelmi fejlődés tehát általában meghatározza az üzleti modellt is egy szervezet kialakításakor. (Salamon és Anheier [1995].)

## **IV. A szociális vállalkozások, a szociális gazdaság és a vállalati társadalmi felelősség**

### ***4.1. A szociális gazdasággal foglalkozó kutatások eredményei***

Az Európai Unióban a szociális gazdasági szektor lassú ütemű fejlődése során elérte az általános elismerés és egy bizonyos mértékű intézményesülés szintjét. A szociális gazdasági modellek fejlesztésében és elterjesztésében két szervezet játszik jelentős szerepet. Az egyik a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet, amely a Helyi Gazdasági és Foglalkoztatási Fejlesztés programjával (OECD LEED) az innovatív elgondolások terjesztésében végzett jelentős munkát, Trentóban található központjuk élen jár az ismeretek átadásában. A másik ilyen szervezet a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO), amely 2002-es ajánlásában megfogalmazta, hogy az állami és a privát szektor mellett, szükség van más – szociális és nem-állami – szektorra is (CECOP [2002] p. 59.).

Magyarországon a „szociális vállalkozás” kifejezés még nem terjedt el igazán, a „szociális gazdaság” azonban gyakran használt fogalom. Sajnos a szociális gazdaságot olykor a piacgazdaság ellentétéként kezelik, nem pedig annak kiegészítőjeként, de tapasztalatom szerint egyre többen ismerik el jelentőségét és kiemelt szerepét a mindennapokban.

A SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány kutatást végzett a szociális gazdaság várható fejlődése témában, és arra a következtetésre jutott, hogy „A szociális gazdaság terjedelme a jövőben – a szigorodó költségvetési korlátok, a limitált sa-

ját erő miatt és a nehezen elérhető EU-s forrásoknak köszönhetően – csak a szociális vállalkozások arányának változása mellett nőhet.” (Soltész et al. [2005] p. 110.)

Frey Mária [2002] a szociális gazdaság francia tapasztalatai alapján három pontot emelt ki *mint sikertényezőket*:

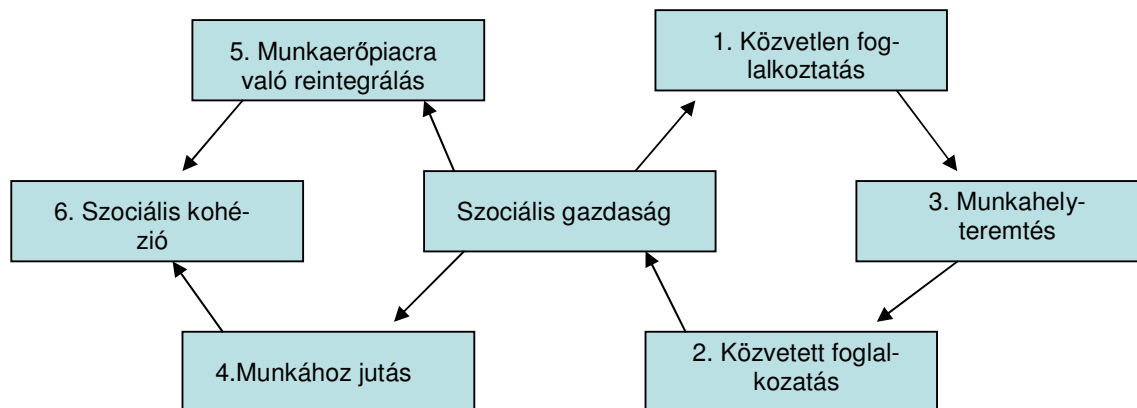
1. Valós kereslet megteremtése. El lehet érni a szolgáltatások árának csökkentésével, az igénybe vevőknek, illetve szolgáltatóknak nyújtott támogatásokkal és az alakalmi munka legalizálásával.

2. A kínálat megszervezése. A jogi formák kialakításával és a lehetőségek szélesítésével lehet javítani a kínált szolgáltatások összetételét.

3. A szükséges szakmák professzionalizálása. Az akkreditált képzés hozzájárul a feketegazdaságbeli tevékenységek legálissá tételéhez is. (Frey [2001] p. 41–44.)

A szociális gazdaság – hasonlóan a szociális vállalkozásokhoz – *több mechanizmus révén* is hozzájárul a helyi szintű fejlődéshez. Az *egyik*: a forprofit szférához hasonlóan termékek és szolgáltatások nyújtásával bővíti tevékenységét, illetve új vállalkozásokat hoz létre, amelyek foglalkoztatóvá válnak. A korábban munkanélküliek számára indirekt foglalkoztatásbővítő hatást generál. A megvalósuló új munkahelyek döntő többsége munkaintenzív, gyakran kerülnek ugyanis abba a csapdába, hogy a tőke- és technológiaintenzív fejlesztés általában csak kevés dolgozót állít munkába. (Campbell [1999] p. 13.) *Egy másik fontos mechanizmus*, hogy a lokálisan felmerülő igényekre helyi szolgáltatásokkal reagálnak, ami egy olyan fejlődési irányt jelent, amely csökkenti a helyi gazdasági térben lévő „lyukakat”, így a „bennfentes” folyamatok által csökken a gazdaság külső hatásoknak való kiszolgáltatottsága.

**6. ábra. A szociális gazdaság hozzájárulása a helyi foglalkoztatáshoz és fejlődéshez**



Forrás: Campbell [1999] p. 15.

A ma is folyamatban lévő európai uniós kutatások egyik előzménye az EMES kutatóhálózat munkája mellett a TSEP (Third system and employment project) projekt volt. A TSEP kutatás azt vizsgálta, vajon a nonprofit szféra képes-e (ha igen, milyen feltételek mellett) munkahelyeket teremteni, illetve javítani a munkakeresők elhelyezkedési esélyeit. Emellett nagy hangsúlyt helyezett a szektor szociális kohéziót erősítő, innovációs és a helyi szintű fejlesztésben játszott szerepére. A program keretében 81 projekt részesült 35 millió eurós támogatásban. Az átfogó felmérésekből kitűnt, hogy a szociális gazdaság szervezetei eredményesen működhetnek az új áruk termelésében, új szolgáltatások nyújtásában, az elhelyezkedni kívánók segítése, a reintegráció megkönnyítése terén. Továbbá hatékonyan be tudnak kapcsolódni a helyi szintű területfejlesztésbe. (Soltész et al. [2005] p. 24–25.)

Fontos eredménynek számít a TSEP projektek esetében, hogy a szociális gazdaságban létrehozott támogatott munkahelyek a munkanélküli-segélyhez viszonyítva megtakarítást jelentenek az államkassza számára. Ki kell emelni, hogy a létrehozott munkahelyeket olyan személyek töltik be, akik nem tudnának elhelyezkedni az elsődleges munkaerőpiacon (általában halmozottan hátrányos helyzetűek). Továbbá az így létrejött munkahelyeknek nincs az állami vagy a forprofit szférában kizorító hatása, mert olyan helyi piacokon képződnek, ahol a piaci szereplők hiányoznak. Általános tapasztalat az, hogy a nonprofit szféra támogatott vállalkozásainak kizorító hatása elenyésző mértékű. A munkahelyeket létrehozó szociális szervezetek képesek nem anyagi erőforrások (önkéntesek, adományok) mozgósítására, ezáltal költségeket takaríthatnak meg.

A szociális gazdaság szervezetei egyszerre kell hogy megfeleljenek a piaci követelményeknek és a közösséget szolgáló céljaiknak. Az Európai Bizottság 2003-ban megjelent tanulmánya alapján e szervezetek erőssége, hogy személyre szabott szolgáltatást nyújtanak, szoros kapcsolatban állnak megrendelőikkel, rugalmasak és elkötelezettek az alkalmazottaik. Gyengeségük viszont, hogy a kulcsemberek kiesése szinte pótolhatatlan, kis méretük nehezíti a szakmai fejlesztést, bizonytalan, alulfizetett munkahelyeknek számítanak, és amatőrként ítélik meg őket. (Soltész et al. [2005] p. 27.)

Ha a szociális gazdaság helyzetét összevetjük a vállalkozások elmúlt két évtizedével, akkor biztató jövőkép tárul elénk. Bár Magyarországon a politikai rendszerváltást (1990) megelőzően is működtek vállalkozások (1982 óta volt jogi lehetőség társas vállalkozások alapítására), 1988-ban a társas vállalkozások száma még csak 30 000 volt (Szirmai [2001]). Alig egy évtized alatt az összes regisztrált vállalkozás

száma elérte a mai szintet, a csaknem 1,2 millió körüli értéket (Szirmai–Csapó [2006]).

## **4.2. A magyar szociális gazdaság helyzete**

A hazai civil szférából érkező, alulról jövő kezdeményezések keretében mintegy 100 – munkanélküliekből és álláskeresőkből álló – egyesület jött létre, amelyek segítették a munkaügyi központokhoz érkező nagy tömegű munkanélküli elhelyezését, a társadalmi feszültségek oldását. E szervezetek fontos kiegészítő szerepet töltek be, ám kellő támogatás és professzionalizáció hiányában jórészt megszűntek (Gayer–Huber [2002]). A hazai nonprofit szektor helyzetét hosszú távon csak az stabilizálhatja, ha olyan tevékenységet folytatnak, amely öfenntartóvá tehető. A szakirodalom megállapításai szerint a foglalkoztatás területén erre jelenleg alig néhány szervezetnek van esélye, mégpedig a következő okok miatt:

- „e szervezetek döntő többsége nem képes a tartalékolásra;
- nincs stabil, hosszú távú piacuk;
- szakértelmük nem professzionális;
- a foglalkoztatási és szociális elemek keveredése, valamint a kemény piaci viszonyok miatt nem felelnek meg a gazdaságosság követelményének.

Többek között a fentiek miatt, ha a támogatásokat megvonják tőlük, akkor az esetek többségében megszűnne a tevékenységük. Még hosszú támogatási időszak szükséges ahhoz, hogy a szféra jellegzetes szervezetei önálló vállalkozássá nőjék ki magukat, s új piacokat teremtsenek.” (Frey [2002] p. 148.)

A kiváló magyar szakemberek jól érzékeltetik, hogy honnan is indulunk el. A képet tovább árnyalja, hogy külföldön a foglalkoztatás területén külön szociális vállalkozási kategóriaként vizsgálták a foglalkoztatási célú nonprofit szervezeteket (Work Integration Social Enterprise, WISE). Magyarországon az ebbe a kategóriába tartozó szervezetek messze elmaradnak öfenntartás tekintetében a nonprofit szféra átlagától.

A Nonprofit Kutatócsoport Egyesület [2001]) tanulmánya a foglalkoztatás lehetőségei kapcsán a következő összegző megállapításokat teszi:

- a szociális gazdaságban a bejelentett foglalkoztatottak száma mintegy 300-350 ezer fővel bővíthető, főként részmunkaidős foglalkoztatás keretében;
- a végzett tevékenységek négy fő területre koncentrálódnak, ezek:
  - háztartási, ház körüli és javító-szerelő tevékenységek,

- idősgondozás,
- gyermekek ellátása,
- a hátrányos helyzetű fiatalok beilleszkedésének támogatása.

A létrejövő munkaalkalmak mintegy fele nem jelentene ténylegesen új munkalehetőséget, esetükben csak a be nem jelentett foglalkoztatás regisztrációjára kerülne sor.

A szociális gazdaság szervezeteinek munkatársai Magyarországon szociálisan kellőképpen motiváltak. Nagy számban vannak jelen humán végzettségű szakemberek, akiknek felkészültsége és tájékozottsága kiemelkedő. A külföldi szakemberekkel összehasonlítva, az uniós követelményeket tekintve a magyarok messzemenően megállják a helyüket (a szociális gazdaságban dolgozók képesítése más területhez viszonyítva is kifejezetten magas). Figyelmet érdemel, hogy az itthoniak túlterheltek, gyakori, hogy egy személy több feladatkört is ellát. Hazánkban egy szervezőre 10 célcsoport-tag jut, az EU-ban csak 3. Bérük ezzel szemben a magyar átlagfizetést sem éri el, külföldi kollégáik béréhez képest pedig messze alulmarad. (Soltész et al. [2005].)

Sajnos nemcsak a bérek és a túlterheltség okoz gondokat személyes szinten, hanem az is, hogy szervezeti szinten hiányos az infrastrukturális feltételekkel való ellátottság és erőforrások szinte alig vannak. A területi kiépültség egyenetlen, és a stabil, felkészült menedzsmenttel bíró szervezetek száma is igen alacsony.

Az állami/önkormányzati feladatok átvállalásának gyakorlata szabályozatlan, és nem tekintik igazi piaci partnernek a civil szervezeteket. Az állami/önkormányzati feladatok átvállalását számos törvény, rendelet, utasítás, állásfoglalás érinti közvetett módon. A legtöbb esetben elmondható, hogy a szabályok lehetőségként, s kevésbé kötelezettségként fogalmazznak az ellátandó feladatokról. Jellemző továbbá a területen való szabályalkotásra, hogy a jog ez esetben is gyakorlatkövető jellegű. A már működő, korábbi kereteket szétfeszítő gyakorlat hatására születik itt is a jogi szabályozás. A szabályozás kereteit feszegető, működő és sikereket maga mögött tudó modellek lesznek azok a példák, amelyek kikényszerítik a megengedő szabályozást. A civil szervezeteknek átadható állami/önkormányzati feladatok szabályozása – annak ellenére, hogy több helyütt is találunk ide vonatkozó rendelkezéseket – nem túl kiterjedt (Csoba [1999]). A felsorolt tényezők együttes hatása akadályozza az állami és a civil szféra jelenleginél hatékonyabb együttműködését.

Ma Magyarországon a foglalkoztatáspolitikai és a munkanélküliség terén működő civil szervezetek főként azokat az állami és önkormányzati feladatokat látják el,

amelyek a személyre szóló szolgáltatás, a segítség és önségítés világába tartoznak (Csoba [1999]). Az OFA foglalkoztatási programjának tapasztalatai azt mutatják, hogy Magyarországon is vannak olyan nonprofit szervezetek, amelyek a munkaerő-piacon leghátrányosabb helyzetű munkanélkülieknek a rendkívül összetett munkaerő-piaci integrációjára vállalkoznak, és többségük azt sikeresen végre is hajtja. (Frey [2001] p. 39–40.)

A Nonprofit Humán Szolgáltatók Országos Szövetsége által készített tanulmánykötet 150 szervezet és 9 tanulmányút során összegyűlt tapasztalatok leírását tartalmazza, elemzéseket, számszerűsíthető eredményeket közöl, valamint betekintést ad három EU-s ország (Ausztria, Írország, Spanyolország) foglalkoztatási helyzetébe és 135 foglalkoztatási célú nonprofit szervezet életébe. (Humszolg [2003].)

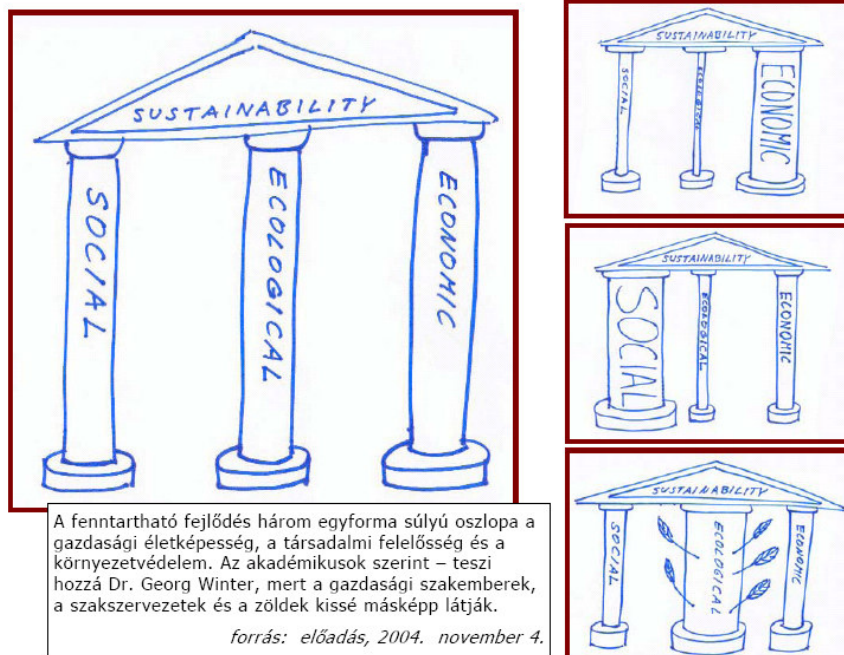
A szociális gazdaság kutatásának egyik fontos következtetése, hogy az eredményességnek szükséges feltétele a stabil gazdasági alap és a kulcsszemélyzet. A támogatás nagyságánál is fontosabb annak rendszeressége, legalább minimális szinten. A leghatékonyabb a rendszeres támogatás és a rendszeres saját bevétel együttes megléte, de ehhez fejleszteni szükséges az érintett szervezetek bevételtermelő, gazdálkodási képességeit. A kulcsszemélyzet és a partneri kapcsolatok a finanszírozásnál is lényegesebb sikerkritériumok. Szükséges az állandó, összeszokott menedzsment, az önkéntesek munkája, az erős kapcsolatrendszer a munkaügyi szervekkel, az önkormányzattal, más civil szervezetekkel és forprofit vállalkozásokkal. (Soltész et al. [2005].)

### ***4.3. A szociális vállalkozás és a fenntartható fejlődés kapcsolata***

A KÖVET magyarországi szervezet fő célja a szervezetek segítése a fenntartható fejlődés útján. Munkájuk során a vállalati társadalmi felelősség kapcsán ők is találkoztak több szociális vállalkozóval, akiket „másért vállalkozók”-nak neveztek el. Az ő elméleti háttérük a fenntartható fejlődés fogalmára és arra a felismerésre épül, hogy társadalmi felelősséget kell vállalnunk a vállalatok gazdasági hatalma erősödésének ellensúlyozására. Grosz–Rechnitzer ([2005] p. 122.) szerint a vidék innovációjának főleg a vidék sajátosságaiból kell erednie, és az egyik legfontosabb ilyen elem a fenntarthatóság.



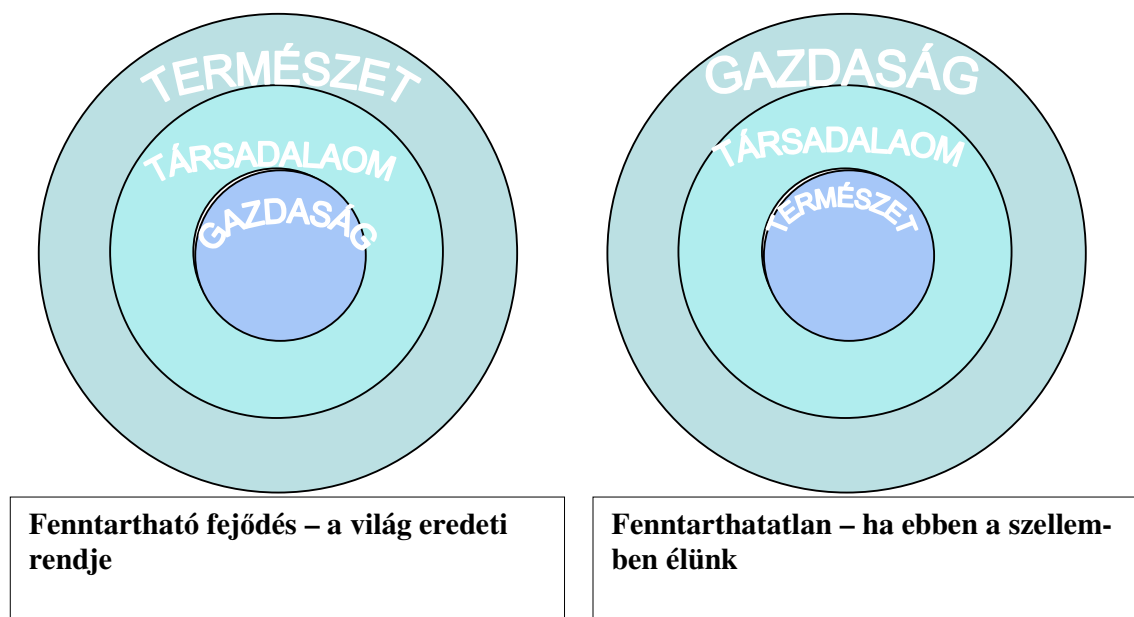
**7. ábra. A fenntartható fejlődés sémája különböző nézőpontok szerint**



Forrás: Georg Winter előadása. In: Tóth [2004].

A 7. ábra szemléletesen érzékelteti az egyes szereplők nézőpontbeli különbségeit. A KÖVET szerint nem lehet sablonokat alkalmazni a fenntarthatóság megítéléséhez. A vállalat mérete, a tevékenység természete, a felhasznált erőforrások kimerülő volta, a tevékenység által generált nemzetközi szállítások, a termék által keltett öncélú szükségletkeltés gyakran központi jelentőségű, mégis elhanyagolt kérdések. Tóth Gergely [2004] a fenntarthatóságot koncentrikus körök viszonyával érzékelteti.

**8. ábra. A fenntartható és a fenntarthatatlan fejlődés**



Forrás: Tóth Gergely [2004].

A társadalom a természet része, a gazdaság pedig a társadalomnak egy al-rendszere. Minél távolabb kerülünk ettől az ideális állapottól, annál kevésbé fenntartható a rendszer. A legtöbb globális problémának az az oka, hogy olyan szellemben próbálunk élni, mintha a három rendszer viszonya pont az ellenkezője lenne annak, mint amit a természeti törvény sugall. Valahányszor egy társadalom hatáskörébe tartozó kérdésből gazdasági kérdést csinálnak, nő a gazdaságot szimbolizáló kör, s csökken a többi kör. Minden alkalommal, amikor egy nonprofit törvények alapján működő szférát profitorientálttá teszünk, eltűnik egy darab azokból a dolgokból, amelyeket nem a pénz irányít. Erre az etikai problémára világít rá a Harvard Business School egyik leghíresebb esettanulmánya, a Columbia/HCA 1992–1997 (HBS esettanulmány száma: 305039). Egy fúziókkal és összeolvadásokkal foglalkozó ügyvéd a 300 legnagyobb egyesült államokbeli kórházat összeolvasztotta és profitorientálttá tette, miközben visszaélt a biztosítási kiskapuk adta lehetőségekkel és több milliárd dollárral megkárosította az egészségügyi rendszert. A botrány kirobbanásakor az egész ellátórendszert az összeomlás fenyegette.

Talán ennek folyamatnak a megfordítására tesznek kísérletet akkor, amikor a vállalati döntéshozók vagy a vállalkozók nem csupán a profitérdekeket vagy a törvényvégrehajtókat tarják szem előtt, hanem a saját lelkiismeretüket is. Nem igaz ugyanis az a közvélekedés, hogy a vállalatvezetőket és a tulajdonosokat csak a profitmaximalizálás és a fogyasztók elvárásai érdeklik, mert a hosszú távú biztonság is érdekli őket (Tóth [2004]). Úgy gondolom, hogy nem kell sokat várnunk arra az időszakra Magyarországon, amikor az amerikai Ben&Jerry vagy a brit Body-Shop „alternatív kapitalisták” (Pataki–Radácsi [2000]) indulásához hasonló magyar esetekre felfigyel majd a média és újabb lendületet ad fejlődésükhöz. Már ma is találunk azonban a legváltozatosabb szervezeti formákban működő érdekes szociális vállalkozásokat.

A következő esetek, amelyeket a hallgatókkal közösen dolgozunk fel a *Társadalmi vállalkozók kurzus* keretében, jól érzékeltetik, hogy mennyire változatos formákban van jelen a szociális vállalkozás szinte a gazdaság bármely területén:

1. Sokoró Alapítvány – komplex kistérségi agrár-környezetvédelmi fejlesztés.
2. Don Bosco Szakiskola – halmozottan hátrányos helyzetű gyerekek oktatása és nevelése.
3. Tertia Kiadó – értékvezérelt könyvkiadó.
4. Bárka Alapítvány és Műhely – sérültek foglalkoztatása.

5. Retextil Alapítvány – hátrányos helyzetűek foglalkoztatása.
6. Zöldfolyosó Közalapítvány – természetvédelmi szempontokat szem előtt tartó gazdálkodás.
7. Orosházi Bevonattechnika Alapítvány – élvonalbeli cég a társadalom peremére szorultakat foglalkoztat.
8. Nyitott Kert Alapítvány – közösségi bioélelmiszer-termelés
9. Napra Forgó Kht. –szociális reintegráció megváltozott munkaképességűek számára.
10. Egymást Segítő Egyesület – mozgáskorlátozottak és fogyatékosok érdekvédelme.

#### **4.4. A vállalati társadalmi felelősség és a nonprofit vállalkozások kapcsolata**

Magyarországon a kilencvenes évek elején jelent meg a téma máig használható irodalma vállalati etika címszó alatt: Kindler József, Zsolnai László [1993], Boda Zsolt, Radácsi László [1997].

Az *Economist* [2004] tanulmánya szerint ha a profitérdekek ütközésbe kerülnek a vállalati társadalmi felelősséggel (VTF<sup>13</sup>), akkor az esetek többségében mindig a profitérdekek kerülnek ki győztesen. Egy, a Szonda Ipsos által 2003-ban végzett felmérés alapján a megkérdezettek 83%-a vélte úgy, hogy a vállalatok többsége csak beszél a társadalmilag felelős viselkedésről, ám érdemben nem sokat tesz érte, s még ennél is többen (88%) hiszik azt, hogy az emberek nem szerezhettek tudomást arról, hogy egy vállalat társadalmi szempontból felelős-e vagy sem.

Ez az a pont, ahol indokolni tudom, hogy a szociális vállalkozás mitől tud esetleg jobban teljesíteni, mint a társadalmilag felelős profitorientált vállalat.

A Nelson–Krashinsky [1973] által felvetett ötletet továbbfejlesztve Hansmann-nak [1980] a „szerződéses kapcsolatok kudarcá”-ról szóló elmélete arra jutott, hogy a nonprofit szervezetek akkor jelennek meg szolgáltatóként, amikor a fogyasztók bizonytalanok abban, hogy az adott szolgáltatást megfelelő mennyiségben és minőségben kapják-e meg. Ebben az esetben a nonprofit szolgáltatók előnyben vannak a for-profit szolgáltatókkal szemben, megbízhatóbbnak tűnnek, mert velük kapcsolatban kevésbé merül fel a gyanú (a profitérdekelt tulajdonosok hiánya

---

<sup>13</sup> A disszertáció során a VTF rövidítést az angol CSR (Corporate Social Responsibility) magyar megfelelőjeként használom.

miatt), hogy személyes hasznot húznának a minőségrontásból. A nonprofit szervezeteknek tehát akkor van előnye a piaci szektorhoz képest, ha a fogyasztónak nyújtott védettség értéke nagyobb, mint az alacsony hatékonyságból származó hátrányok, amelyek nonprofit forma esetén elkerülhetetlenek.

A profitszerzés tilalma miatt a fogyasztók nagyobb bizalommal közelednek a nonprofit szolgáltatók felé. Továbbá, ahogy az egyének, úgy a kormányzat is sok esetben hajlik arra, hogy a nonprofit szervezeteket (a profitszerzés tilalma miatt) megbízhatóbb szolgáltatónak tartsa, és támogassa őket, további keresletet teremtve szolgáltatásaik iránt. (Bartal [2005].)

A szociális vállalkozás szociális cél érdekében jön létre, és tevékenysége során a profit csak mint a cél elérésének eszköze jelenik meg. A szociális vállalkozások esetében a profitfelosztás tilalma biztosítja azt, hogy a vállalkozás a megtermelt profitot visszaforgatva továbbfejlesszen vagy gondoskodjon a jövőbeli fenntarthatóságáról.

#### 4. táblázat. A hagyományos vállalkozás és a szociális vállalkozás célfüggvénye

	Hagyományos vállalkozás	Szociális vállalkozás
Misszió	Alárendelt, általában piaci igény kielégítése	Közjó, szolidaritás, felelősségvállalás
Megvalósítás eszköze	Ember, mások erőforrásainak használata	Nyeresség, önkéntesség, összefogás
Cél	Önmegvalósítás, függetlenség, nyereség, közgazdasági érték, önfenntartás	Emberi lét, környezeti minőség, társadalmi érték, önmegvalósítás, önfenntartás

Forrás: Saját szerkesztés Szirmai Péter [2005] alapján.

A profitorientált szervezetek belépése a jóléti munka küzdőterére elmosza a határokat a profitérdekelt, a közszolgálati és a nonprofit szektorok és azok szervezetei között. Ennek a jelenségnek a valódi üzenete az, hogy napjainkban csaknem minden, ami befolyásolja a nonprofit szektorban nyújtott szolgáltatásokat (a kormányhivatalok, amelyek a szerződéseket odaítélik, a politikai környezet, amelyben működnek, az ügyfelek preferenciái), alapvetően megváltozott (Farkas [2004]). Ennek következtében nagyon fontos annak vizsgálata, hogy valójában milyen előnyei és hátrányai vannak egy **szociális vállalkozásnak** egy **társadalmilag felelős tevékenység** végző **vállalattal** szemben.

A profitorientált vállalatok óriási szakértelemmel és tapasztalattal rendelkeznek, a nonprofit vállalkozások viszont e tekintetben gyengén vannak elerestve. Ha

megvizsgáljuk, hogy milyen eszközökkel lehetne átültetni a napi rutinba a VTF irányelveit, akkor világossá válik, hogy ezek egy szociális vállalkozás keretében eleve adottak vagy nagyon hasonlóak.

Ahhoz, hogy a VTF-elvek cselekvésbe forduljanak, szükséges, hogy a tradicionális szervezéstan, a stratégiai menedzsment és az újabban egyre nagyobb hangsúlyt érdemlő üzleti etika módszerei mellett a szociális és környezetvédelmi dimenziók is integrálódjanak az üzleti tervekbe, költségvetésekbe. A szociális vállalkozás esetében pont fordított sorrend a jellemző: a szociális dimenzió határozza meg a költségvetést, és az üzleti terv kiindulópontja a szociális megtérülés. Nélkülözhetetlen, hogy egységes értékelési mechanizmusok alakuljanak ki a vállalatok ilyen szempontú megítélésére, alakuljanak tematikus tanácsadó testületek, és folyamatos legyen a képzés e területen is. A vállalkozó, aki képzí kollégáit, jó példával jár előttük.

Mind a VTF-re, mind a szociális vállalkozásra igaz, hogy számos kezdeményezés létezik a vállalatok szociális tevékenységgel kapcsolatos teljesítményének mérésére és azok ellenőrzésére. Vannak állami, illetve különböző független szervezetektől induló kezdeményezések is. Jelenleg a legnagyobb gondot azonban pont a sokféleség jelenti. Amíg nem világos és egységes a feltárandó információk köre, a jelentés formája, amíg nincsenek egységes értékelési mechanizmusok, és amíg nincs kidolgozva a független hitelesítés rendszere, addig talán valóban nem sokkal tekinthetjük ezeket a jelentéseket többnek pusztán PR-eszközöknél (Kun [2004]).

A védjegyek, címkék megjelenésének fő mozgatórugója a fogyasztók növekvő tudatossága, igényessége. Egyre többen hajlandók többet fizetni egy adott termékért, ha mögötte felelős vállalkozások állnak, így komoly potenciál van a szociális és öko címkék terén. Érdeemes tanulni az osztrák szociál-ökonómiai vállalatok sikeres példáiból is, amelyek a már korábban említett osztrák közgazdasági iskola hagyományaira építenek.

Egyre nagyobb számban valósulnak meg szociálisan felelős beruházások, és nő az olyan befektetési alapok száma is, amelyek VTF értékeket képviselnek. Sajnos, ezeknek az alapoknak azonban nem jelent befektetési lehetőséget egy szociális vállalkozás, mert nincs lehetőség a pénzügyi megtérülésre a befektetők számára.

Matolay Réka és Pataki György kollégáimmal az ILO megbízásából kutatást folytattunk a vállalati társadalmi felelősség (CSR) és a kis- és középvállalkozások viszonyának vizsgálatára. (Matolay–Petheő–Pataki [2007].) Célunk elsősorban az volt, hogy a nagyvállalati körben divatossá vált, mi több, egyre inkább kötelezően alkalmazott fogalmat a KKV-k körére valamiképpen értelmezzük, a vállalkozások e

kiterjedt szegmensére is alkalmazzuk. A probléma forrását nem is a KKV-k jelentik, vagyis az, hogy a KKV-k a működésükben ne tennének a vállalati társadalmi felelősséggel összhangban lévő lépéseket. Sokkal inkább a VTF fogalmának a nagyvállalatok testére való szabottsága akadályozza a KKV-szintű értelmezést, merthogy megfigyelhető a kisebb vállalkozások jellemzőiről, legyenek azok a VTF szempontjából korlátozó jellegűek, vagy éppenséggel új, más lehetőséget kínálóak.

Fent említett tanulmányunk és az azt megalapozó kutatás azt vizsgálta, hogy milyen értelmezései, elemei, eszközei lehetnek a vállalati társadalmi felelősségnek a KKV-k körében, milyen sajátos, csak a KKV-kra jellemző tulajdonságai, eszköztárai azonosíthatóak. A kutatás kiterjedt egyrészt a nemzetközi szakirodalomra, másrészt a hazai gyakorlatra, amelyet a szerzők empirikus vizsgálattal dolgoztak fel. Most röviden bemutatom a KKV-szegmensen folytatott kutatásunk eredményeit, mert a KKV-kat tekintem a kontroll csoportnak, amikor a hipotézisek vizsgálatakor értékelem a szociális vállalkozások körében végzett kutatás eredményeit.

A kutatás keretében 10 KKV kulcsszakértőjével és 20 felelős vállalkozóval folytattunk felstrukturált mélyinterjút<sup>14</sup>. A kapott interjúk szövegeit először diktafonra rögzítettük, majd a teljes szöveget legépeztük, és végül NVivo programmal kvalitatív elemzésnek vetettük alá.

## **A minta**

A kutatás első fázisát egy hosszú kiválasztási procedúra előzte meg. Áttekintettük az összes – a témához kapcsolódó, médiában megjelenő – díjazott KKV-t, és megvizsgáltuk a róluk megjelent tanulmányokat, cikkeket. A kiválasztott csaknem 200 vállalkozás közül 20-szal folytattunk felstrukturált mélyinterjűket. Általában elmondható, hogy 20-ból 3 ismerte a CSR fogalmát és definiálta azt pontosan. Ennek ellenére csak két esetben okozott nehézséget megtalálni a közös nyelvet az interjúalannyal. Néhány esetben a felelősség annyit jelent, hogy „fizetjük az adókat” vagy „sikeresen üzemelünk lokális környezetünkben”, ami egybevág Jenkins [2007] kutatásával, ahol – hozzánk hasonlóan – a társadalmi felelősségvállalásban valamiképpen élenjáró brit KKV-kat interjúvált meg.

A mintát tehát úgy válogattuk össze, hogy megvizsgáltuk az elmúlt 5 évben kiosztott hazai vállalkozó díjakat. Ilyenek voltak többek között: az Üzleti Etika díj, az Üzleti Kiválóság díj, az Év Vállalkozója díj, a Prima Primissima díj, a Családbarát

---

<sup>14</sup> Az interjú vezérfonalát a 3. melléklet tartalmazza. Mivel többen folytattunk interjűket, ezért az egységesség biztosítása végett használati utasítással láttuk el a vezérfonalat.

Munkahely díj, az Innovációs díjak, Egészségbarát Munkahely és Minőség díj, a KÖVET-INEM Hungária Lépések díja, valamint a köztársasági díjak, például az Ezüst Kossuth-érme díj. A díjazottokról megjelent összes sajtóközleményt az Observer program segítségével összegyűjtöttük és értékeltük. A kiválasztott 20 cég mindegyike vállalta a kutatásban való részvételt. Köszönettel tartozunk az 5. táblázatban felsorolt cégek vezetőinek és munkatársainak, hogy segítették az elmélet és gyakorlat jobb megismerését.

#### 5. táblázat. A kiválasztott vállalkozók főbb adatai

Sorsz.	Cég rövid neve	Tevékenység	NACE KÓD	Település
1.	Bervina	gépipar	28	Budapest
2.	Confector	építőipar	45	Budapest
3.	Elke	automatizálás	35	Nyíregyháza
4.	Gravoform	táblakészítés	25	Budapest
5.	Kamintherm	gépészet	29	Kiskunhalas
6.	Ko & Co	fóliagyártás	23	Tiszapalkonya
7.	Kürt	informatika	72	Budapest
8.	Auditor	üzleti tanácsadás	74	Szolnok
9.	Macher	gépipar	28	Székesfehérvár
10.	Maruzsi Team	adalékanyag-értékesítés	50	Csömör
11.	Meditop	gyógyszergyártás	24	Pilisborosjenő
12.	Merci butik	kereskedelem	52	Budapest
13.	Metrimed	gyógyászati segédeszközyártás	28	Hódmezővásárhely
14.	Nextent	informatika	72	Budapest
15.	Polgár-Társak	irodaszer-kereskedelem	52	Törökszentmiklós
16.	Szamos	édesipar	15	Pilisvörösvár
17.	Számtel+	informatikai szolgáltató	50	Budapest
18.	Telki magánklinik	egészségügyi szolgáltató	75	Telki
19.	Üveges 2000	üveggyártás	26	Kiskunhalas
20.	Ziegler	élelmiszeripar	16	Zsámbék

A mintába került cégek közül 7 található a fővárosban, 13 vidéki településen. A minta kis száma miatt nem törekedtünk reprezentativitásra, inkább igyekeztünk a minél változatosabb összetétel elérésére. A mintába került vállalkozások közül a többség (11) termelő vállalat, 1 építőipari és 8 szolgáltató vállalat. A legkisebb vállalat 3 főt, a legnagyobb 212 főt foglalkoztat, és az átlagos foglalkoztatotti létszám a vizsgálat idején 21. Az árbevétel szerint is nagyon széles skálán mozognak a cégek: az 50 millió forintos éves forgalmútól egészen a 3 milliárdos forgalmúig terjednek. A minta azt kívánja bizonyítani, hogy a KKV-k társadalmi felelőssége nem függ össze a kategórián belüli méretkülönbségekkel, inkább a rendelkezésre álló eszközökben

találtunk különbséget. A vizsgált KKV-k erőforrásai messze elmaradnak egy nagyvállalat számára rendelkezésre álló eszközöktől, ennek ellenére több esetben nagyobb erőfeszítéseket és eredményeket tudnak felmutatni, mint egyes nagyvállalatok.

*Itt jegyezném meg, hogy állításaim nem minden alap nélküliek. 2008-ban magam vezettem azt a tanszéki kutatást, amelynek célja volt, hogy feltárjuk: a Shell Hungary vezetősége számára milyen CSR-akciók és eszközök állnak rendelkezésre. A kutatás számos eredményt hozott, az egyik legfontosabb tanulsága azonban az, hogy a CSR-programokat mindenképpen a hosszú távon való gondolkodás és az alaptervekenységhez kapcsolódó akciók teszik hitelessé.*

Az egyik érdekes eredmény, hogy a családnevüket a vállalkozás nevében felüntetők kiemelkedően teljesítenek a felelős viselkedést illetően. (Kiragadott példaként említeném Kürti Sándort, Maruzsi Lászlót, a Szamos és a Ziegler család tagjait, akik felelős magatartásukkal több generáció számára is biztosítják a jövőt.) A másik fontos következtetés, hogy a felelős magatartás tényezői között első helyen a családi értékrend megőrzése áll. Ezért is kiemelkedő kolléganőm, Filep Judit [2006] munkája, aki a generációváltás problémájára hívja fel a figyelmet, és különböző minták kidolgozásán fáradozik.

Sajnos meg kell említeni azt a negatív tapasztalatot is, hogy az interjúalanyok (tulajdonos-menedzserek) fele számolt be olyan tapasztalatról, hogy a felelős viselkedés annyi küzdelemmel jár, hogy környezetük gyakran veti a szemükre, hogy megszállottak (bolondok), vagy nem értik az üzlet lényegét.

Nagyon fontos megérteni, hogy ha a sikeres és elismert vállalkozók ilyen nehézségekkel szembesülnek felelős viselkedésük során, akkor ez a környezeti ellenállás egy ismeretlen szociális vállalkozó számára hatványozottan érvényesül.

Az etikus és felelős tevékenységet folytató vállalkozók körében a tevékenységhez kapcsolt felelősség szerepel az első helyen. A felelős magatartás legfőbb korlátja a vállalkozó ideje és energiája. Sok esetben a közvetlen környezet, de ritkán a család is ellenható tényező. A bizonytalan jövőkép a felelősségüket is bizonytalanná teszi. Több interjúalany is beszámolt negatív tapasztalatokról. Például: „Sokszor ki-nevetnek, vagy hülyének gondolnak.”

Az általunk vizsgált tevékenységek nem újszerűek, eddig is végezték, ellenében a nagyvállalatokkal, ahol egyfajta VTF „divat” figyelhető meg. Amit e cégek csinálnak, az vagy a kezdetektől fogva jellemző vállalati gyakorlat, vagy pedig menet közben alakult ki, nőtt össze szervesen a tulajdonossal, a munkatársakkal. Meg kell jegyeznünk, hogy amit a leggyakrabban találtunk, alapjában véve belső – lelkiismer-



reti vagy felvilágosult önérdekre alapozó – hajtóerői a felelős működésnek, azaz nem külső érintettek nyomására történő folyamat. A felelősség csak bizonyos aspektusai-ban tudatos, nincsen végiggondolt, valamennyi működési területre és érintettre vo-natkozó felelősség-felfogás. A VTF tevékenységek ösztönösebb, alkalomszerűbbek, kivéve az alkalmazottakat, ahol ez kiérleltebb.

#### **4.4.1. A felelős magatartás tényezői**

##### **Hitvallás, személyes értékrend**

Mint bárhol a világban, a legtöbb kisvállalkozásnál a tulajdonos és a vállalkozó sze-mélye azonos, így a vállalkozásra sokkal nagyobb befolyással bír a tulajdonosi érték-rend. Az úgymond materiális kategóriába soroltuk például azt a vállalkozót, aki tu-lajdonképpen a versenyelőnyére építi hitvallását, vagy a konkrét vágyait sűríti bele abba: *„Amit csinállok, azt jobban csináljam, mint mások.”* Vagy: *Olyan vállalkozást szeretnék hátra hagyni, amelyet 15 év múlva is a család visz, 30 éves tapasztalattal komoly megbízásokat szerez, és még mindig neve lesz.*”. Ezzel ellentétben néhány esetben megjelenik a közösségi érdek is, amely egyáltalán nem üzleti érdek: *„A vál-lalkozás jó működése nem cél, hanem eszköz ahhoz, hogy megvalósítsa célját, az em-berek életét jobbítsa.”*

##### **„Nem tudnék nyugodtan aludni”**

Ez a mondat számos esetben elhangzott: egyszerűen és természetesen fejezi ki, hogy a vállalkozó számára hol húzódik az elfogadható és az elfogadhatatlan határa. Nincs is jobb indikátora a felelős vállalatnak, mint amikor a vállalkozó a saját nevét és arcát adja a vállalkozáshoz. Vállalkozásaink közül nyolc a tulajdonos(ok) családnevét vi-seli, ebből hat egyértelműen azonosítható formában, kettő valamilyen rövidítés, szó-játék révén. A cég híre egybeforr a tulajdonosok hírével, és nem tennék kockára a család becsületét.

##### **Kapcsolat az alkalmazottakkal**

Ha az érintett témakört felvezető kérdés – „Kiktől, mitől függ a vállalkozás sikere?” – esetében gyors és egyértelmű választ adott a vállalkozó, akkor mindig az alkalma-zottait emelte ki: „a siker kulcsa az emberi kapcsolatokban van”, vagy: „a siker a legnagyobb mértékben az emberek minőségétől függ”. Többen vallották, hogy dol-gozóik szerint náluk a legjobb dolgozni az ő iparágukban. A kapcsolatot általában

baráti, családi jelzőkkel illetik és ezt ottjártunkkor mi is tapasztaltuk. Az alkalmazottak is részt vesznek a döntéshozatalban, a döntés-előkészítésben, és azt tartják jó vezetőnek, aki valamiképpen kedvező módon bánik az alkalmazottaival.

## Elvárások

Megkérdeztük mindkét oldalt, hogy mit várnak el egymástól. Érdekes módon a munkáltatók listája sokkal hosszabb, annak ellenére, hogy rendszeres kérdésekkel szondázzák a belső viszonyokat.

### 6. táblázat. Gyakran előforduló válaszok

Amit a vállalkozó vár el az alkalmazottaktól	Amit az alkalmazott vár el a vállalkozó szerint tőle
lojalitás, magáénak érezze a dolgot, teljes elkötelezettség	anyagi biztonság, fizetés, pénz, több és időben érkező munkabér
teljesítőképeség; gyorsan, hatékonyan és jó minőségben végezze a feladatát	hosszú távon olyan munkahelyet biztosítani számukra, amelyből normális színvonalon meg lehet élni
ha határidő van, akkor a szombat-vasárnapi munkát vagy hazaviszi, vagy bejön a dolgozó; a rendelkezésre állásuk magas legyen	stabilitás
tudják, hogy mi a feladatuk, a tőlük telhető legnagyobb tudással akarják azt ellátni	barátságos környezet, normális környezet, jó hangulat
ambíció, lelkesedés, elszántság, kitartás	képzés, tanfolyamok
Kooperáció	jó vezető,
jó kommunikáció, mosoly	jó munkatársak
segítsenek a cég sikerében,	jó feladat
tisztesség, szavahihetőség	eszközellátottság
fegyelem, vevő iránti alázat, szerénység	
értékrendszer	

*Forrás:* saját kutatási eredmények.

Az elvárások között – mármint a két fenti kérdés és a hozzájuk tartozó csoport között – egyetlen kivétellel egy válaszadó sem teremtett kapcsolatot. Az egyik vállalkozó érdekellentétre hívta fel a figyelmünket, ráadásul éppen a leggyakoribb elvárások közé tartozók között lát ilyet. Mint mondta, az alkalmazottai tőle fizetést, ő pedig az alkalmazottaitól hatékony munkát vár el. Az ellentét abban áll, hogy a dolgozó óhatatlanul keresi a kikaput a munkában. Ezzel tulajdonképpen nem csupán az alkalmazottairól, hanem saját vezetői hitvallásáról is árulkodott, amely – McGregor

X-Y elméletét alapul véve – az X megközelítésre rímel. Eszerint a vezetőnek valamilyen módon munkára kell kényszeríteni az alkalmazottat. Az Y embertípust, azaz motivált, dolgozni szerető, önálló alkalmazottat feltételező megközelítés más főnök-képpel is dolgozik (Bakacsi [2000]).

A juttatások központi szerepet játszanak: *„Egy adóellenőr azt írta a jegyzőkönyvébe, hogy a vállalat messze a hazai ipari átlag fölött fizet.”* Egy másik vállalkozó így vélekedik: *„Igazán büszke vagyok arra, hogy mindig időben fizetem a munkabért, és ezért szívesen dolgoznak velem.”* A rendesen bejelentett alkalmazott azért távolról sem mindenhol érzékeny téma, mégis gyakran kifejezett büszkeséggel nyilatkoznak erről mint valamilyen kiemelkedő, plusz alkalmazotti juttatásról. Ily módon hangzott még el az évi egyszeri orvosi vizsgálat, valamint az, hogy kiadják a teljes szabadságot – tehát a törvényi előírások teljesítése tulajdonképpen a felelősség magas tartományába esik. Ez a tapasztalatunk egybevág néhány kulcsinformátor ilyen irányú megjegyzésével, illetve a Családbarát Munkahely pályázat nyertes vállalatait vizsgáló kutatás vonatkozó eredményeivel (Fiona [2007]).

### **Természeti környezet**

Kutatásunk nem várt eredménye, hogy sorrendben a harmadik helyen a természeti környezet iránti felelősség jelenik meg. Ennek egyik oka lehet, hogy a mintaválasztás során figyelembe vettük a fenntarthatósági jelentéseket kiadó és díjban részesülő vállalkozásokat is, és ez okozhatta a torzulást. Az eredmény másik, számunkra sokkal kézenfekvőbb oka, hogy e tevékenységek kapcsolódnak az előző kettőhöz (tevékenység, alkalmazottak iránti felelősség). Konkrét példákkal szemléltetve, a környezeti kockázatból adódó egészségügyi kockázat kezelésének célja az alkalmazottak, „családtagok” egészségének megőrzése. A vállalkozás portája előtti park önkéntes gondozása vagy az üzem területének ápolása jó benyomásokat kelt a céghez érkező ügyfelekben. Napi tevékenységeik során ügyelnek a környezeti problémák csökkentésére és törekednek azok megszüntetésére, továbbá a hulladékok korszerű kezelésére.

### **Adományozás, támogatás, játékonyság**

Szinte minden vállalkozás végez ilyen jellegű filantróp tevékenységeket. Az interjúk során nagyon nehezen jött elő, több esetben csak az interjú lezárása utáni kötetlen beszélgetésben került elő a téma. Van olyan vállalkozás, amely saját sportcsapatát támogatja, de többen helyi oktatási intézményeket, helyi civil szervezeteket segíte-

nek. Ezek általában nem tudatosan átgondolt tevékenységek, inkább ott segítenek, ahol szükségét látják. Például ellátogat a vállalkozó az óvodába az unokájáért, és szembesül a sivár körülményekkel, ezért másnap támogatást nyújt az intézmény számára. De több, tudatosan átgondolt esetet is rögzítettünk, amikor a vezető megvizsgálta a helyi igényt és a közvetlen hatást, mielőtt támogatást nyújtott volna.

### **Ellenálló környezet**

A legtöbb esetben előkerültek a felelős magatartást korlátozó tényezők is. A gazdasági-politikai környezet ellenhatása nagyon erősen jelentkezik. *„A bizonytalan jövőkép a felelősségüket is bizonytalanná teszi.”* *„A fejtől bűzlik ...”* Többek között ilyen mondatokkal érzékeltették, hogy a jelenlegi gazdasági-politikai környezetben mennyire nehéz felelősen viselkedni. Hogyan várhatjuk el egy kisvállalkozástól azt, hogy tegyen még valamit a környezetéért, amikor nap mint nap a fennmaradásért küzd. Az ilyen KKV-k nem tudnak előre tervezni, és az alkalmazottak munkahelyeinek megtartása is komoly feladat számukra. A második ellenható tényező a közvetlen környezet. Volt olyan eset, hogy családi ellenállásba ütközött a vállalkozó, amikor újabb luxuscikkek vásárlása helyett a dolgozókra fordította a nyereséget. Ha nem a család, akkor a versenytársak, üzlettársak ellenállásába ütközik. Egy másik interjú keretében ez hangzott el: *„Úgy szeretném, ha nem lennék ettől valami csodabogár mások szemében!”* Sokan vagyunk ezzel így. Eredményeink igazolják Zsolnai [2004] féle modellt, miszerint az erős morális karakter és az etikus magatartás relatív alacsony költsége esetében a legvalószínűbb az etikus magatartás. Vizsgálataink során az erős karakterek, magas relatív költséggel szembesültek, így elismerésre méltó a valóban felelős magatartás.

### **4.4.2. Összegzés**

Kutatásunk során szándékosan az „élenjárókat” (research for excellence) kerestük és vizsgáltuk. Kutatásunk egyik legfontosabb eredménye, hogy rövid távon ugyan rengeteget kell felhasználnia a vállalkozónak a számára legszűkösebb erőforrásokból (figyelem, idő, energia) a felelős magatartás érdekében, hosszú távon azonban ez biztosan megtérül. Követendő példának tartjuk a tanulmányunkban bemutatottakat, mert a KKV-k anélkül végeznek CSR-tevékenységet, hogy így hívnák. Ötletes, kreatív, egyedi megoldásokat találunk, és ha a pozitív társadalmi hatás mellett e tevékenységnek üzleti hozadéka is van, az nem eliminálja az előbbit. Véleményünk szerint a továbblépés iránya lehet a tevékenységek szisztematikus végiggondolása mind a vál-

latalati működés hatásainak, mind a működés érintettjeinek nézőpontjából. Továbbá tanulni lehet a jó példákból, ötletekből, amelyeket saját, a helyi adottságokhoz illeszkedő megoldásokká kell fejleszteni.

Összességében a példák erős elkötelezettségről tanúskodnak. Elhatározottság, értéktudatosság jellemzi a tulajdonosokat. Az, hogy mely érték iránt viseltetnek szimpátiával – az esetről esetre más. Úgy tűnik, hogy ezen elszántságuk általában nincs messze a vállalkozói alaptulajdonságoktól (mint amilyen a kitartás). A Zsolnai László [2001] által kidolgozott vállalati etikai index szoros, pozitív korrelációt mutatott az általuk vizsgált vállalatok értékesítési árbevételével. Ezt a megállapítást a mi kutatásunk is megerősítette, mert azok a vállalatok, amelyek életben maradásukért küzdenek, hátrébb sorolják az etikus és a felelős viselkedés fontosságát.

Felelősségvállalásukat ugyanakkor korlátozza egyfelől a lehetőségeik korlátossága, másfelől az, hogy a motivációk háttérében rizikók állnak, valamiféle félelem. Aggódás az alkalmazottak egészségéért, a környezetért, a versenyképességért. Mindezek nyomán a felelősség-megközelítések nem igazán felszabadultak, elsősorban a kármegelőzést szolgálják, másodsorban a tulajdonostól különböző érintetteket. Éppen ezért tűnik az elemző számára hangsúlyosnak az, ha a társadalmi felelősséget negatív irányból határozzák meg, úgy, hogy a cég végül milyen kárt ne okozzon. Jól lehet a stratégiához kapcsolt felelősség formái is megjelennek, a felelősségvállalás általában véve mégis inkább ösztönös, intuitív: olyan a szerepvállalásunk, ami a (vállalatvezetői) egyéniségünkből fakad.

#### 4.4.3. Rossz gyakorlatok?

##### 7. táblázat. Variációk a vállalati társadalmi felelősségre

	Növeli a jólétet	Csökkenti a jólétet
Növeli a profitot	<b>Jó menedzsment</b>	<b>Veszedelmes CSR</b>
Csökkenti a profitot	<b>Kölcsön vett erkölcs</b>	<b>Megtévesztett CSR</b>

Forrás: Handerson, D. et al. [2005] p. 8.

Handerson és kollégái a vállalati társadalmi felelősség különböző formáit a 7. táblázatban található mátrixban foglalták össze.

A bal felső sarokban találhatóak azok a tevékenységek, amelyek növelik a jólétet és a profitot is. A szerzők szerint ez az ideális eset, amihez valójában nincs is szükség a vállalati társadalmi felelősség fogalmának használatára, ezért is nevezték ezt az esetet a jó menedzsmentnek, és egyfajta normális alapállapotot értenek rajta. Példaként egy vendéglátó vállalkozás kapcsán azt a példát hoznám, amikor is új üzlet nyitáskor teljesen energiatakarékos rendszert terveznek. A környezetbarát technológia által növelhető a jólét, és növelhető a profit is hosszú távon az energiamegtakarítás révén. Szekszárdon 2 éve sikeresen üzemel egy szociális vállalkozási formában üzemeltetett „családbarát étterem”, amely kiváló minőséggel és végtelen szeretettel várja vendégeit. A vendéglátás, amely köztudottan igen nehéz terület, munkaigényessége miatt kiváló terep a foglalkoztatás elősegítésére. Kun Attila szerint: „egy vállalat szociálisan felelős beállítódása hosszabb távon felfogható egy stratégiai jellegű beruházásnak, a jövőbe való investálásnak is. Valószínűsíthető, sőt az eddigi tapasztalatok, felmérések alapján biztos is állítható, hogy az ilyen magatartásminták felvétele végső soron direkt gazdasági hatással is bír. Emellett távlatokban egy olyan »win-win« jellegű helyzetet teremthet, amelyből mind a vállalat, mind a környezete és a társadalom profitálhat.” (Kun [2004] p. 4.) Zsolnai László [2006] Robert Frank [2004] könyve alapján öt pontban foglalta össze, miért is tud versenyképes maradni egy etikus vállalat. Ezek felsorolva: opportunistá magtartás elkerülése; morális elégedettsége mellett, hajlandóak többet kevesebbért is dolgozni a munkavállalók; vonzóbb a jó munkaező számára; lojálisabb vásárlók; alvállalkozói bizalom, amelyek előnyt jelentenek az etikus vállalatok számára és mind a bal felső sarokba tartoznak.

A bal alsó sarokba kerülő tevékenységeket a tanulmány szerzői Robin Hood tevékenységéhez hasonlították, aki elvett a gazdagoktól és a szegényeknek adta. Ezt egyszerűen lopásnak értékelik, még ha valamilyen igazságos redistribúció vezette is Robint. Ennek következtében nevezték el ezt a VTF tevékenységet kölcsön vett erkölcsnek. Valójában amikor a menedzsment a vállalkozás nevében támogat különböző alapítványokat és segélyszervezeteket, akkor ugyanígy cselekszik. A nagyvállalatok menedzserei többségében hasonlóan cselekszenek a részvényesek (tulajdonosok) pénzével, azok megkérdezése nélkül. Ezt a problémát oldotta fel Bill Gates az-

zal, hogy minden filantróp tevékenységét a magánvagyonából alapított alapítványon keresztül végzi, nem károsítva így a Microsoft-részvényesek érdekeit.

A jobb felső sarokba kerülő tevékenységeket azért nevezik veszedelmes CSR-nek, mert első pillantásra a kívülállók azt hiszik, hogy a jó menedzsment kategóriába tartozó a tevékenység. Ilyen eset volt, amikor Magyarországon bejelentették, hogy a vásárlók biztonsága érdekében megszüntetik a több utas pezsgős palackok forgalmazását. Ez a vállalat profitját nagymértékben növeli, mert nem kell költeni a palackok visszagyűjtésére és tisztítására, továbbá az egy utas palackok sokkal könnyebbek, olcsóbb előállítani. Az így keletkező többlethulladék viszont károsítja környezetünket. Számtalan eset fordul elő, ahol bebizonyosodik, hogy az adott tevékenység mégiscsak káros a társadalom számára.

A jobb alsó sarokba kerülő tevékenységeket megvilágítandó – térjünk vissza az első példánkhoz, a vendéglátóipari kisvállalkozáshoz. Ez a tulajdonosok előzetes várakozásánál jóval több hulladékot termel hetente. Ezért elhatározták, hogy szelektíven gyűjtik a hulladékot, és szelektív gyűjtőbe továbbítják azt. Ezzel azonban csökkentették a vállalat profitját, mivel az alkalmazottak munkaidejük egy részét a szelektív gyűjtéssel töltötték, aztán heti kétszer a vállalat tehergépjárművén, extra időigénnyel és benzinköltséggel el is kellett szállítani a hulladékot a helyi szelektív hulladék-gyűjtő szigethez. Mindaddig, amíg egyszer csak nem találtak az elszállító autóval, amely ott helyben összeöntötte az összes szelektíven gyűjtő konténer tartalmát. Tehát környezeti, közjó szerinti előnye sem volt a cselekedetnek, sőt az ilyen elszállítás költségét az adófizetők pénzéből fedezik.

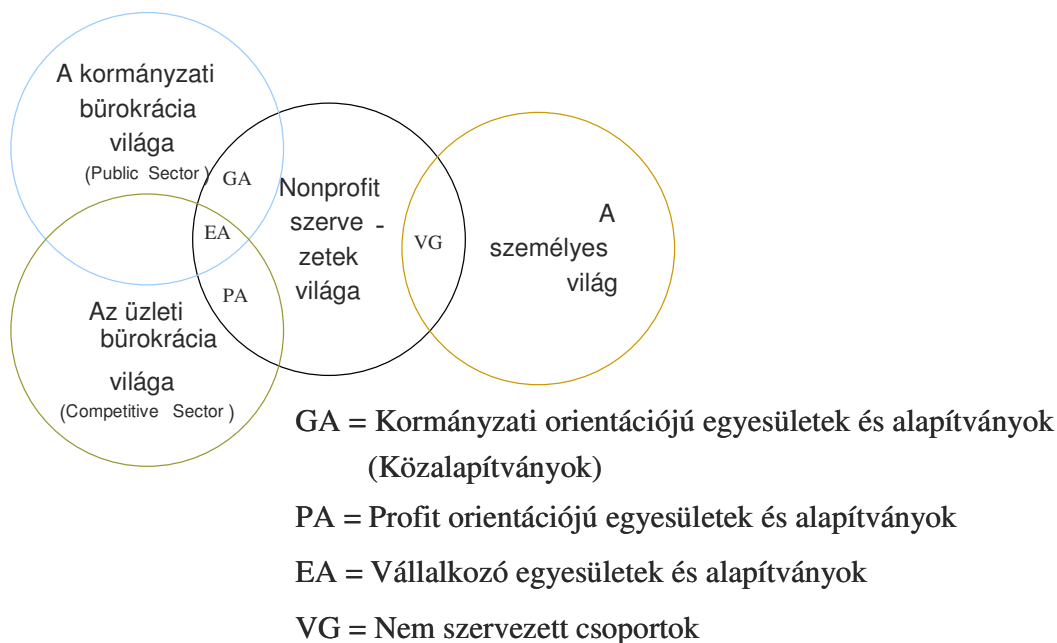
A fenti példák is igazolják, hogy a tevékenység megválasztása során nagyon elővigyázatosan kell eljárni. Magyarországon gyakoriak az úgynevezett „lift” jellegű támogató programok. A nyertes nonprofit szervezet a program ideje alatt (fél vagy egy év) felemeli a munkanélkülit. Kiemeli környezetéből, foglalkoztatja, képz, de amikor elfogy a pályázati pénz, elbocsátja, magára hagyja, aki visszazuhan eredeti állapotába. Óriási felelősséggel jár a segítségnyújtás, mert a fenntarthatóság kritikus tényező a programok során. Vállalkozói hasonlattal élve már a program tervezésekor rendelkezni kell „exit” stratégiával, mert a lift jellegű programokkal csak kárt okozunk, és a nehezen megszerzett bizalmat pillanatok alatt elveszítjük.

## V. A szociális vállalkozás, a nonprofit és az üzleti szektor határterületének szintézise

### 5.1. A változó környezet bemutatása

A nonprofit szektor átalakulásának látható jelei vannak szerte a világon. A jelenség legfontosabb üzenete, hogy a legtöbb tényező, amely befolyásolja a szervezeteket, gyökeresen megváltozott. Az üzleti és a nonprofit szektor kölcsönösen hat egymásra, és egyre gyakrabban jelennek meg nonprofit témájú cikkek az üzleti lapok hasábjain. Ha megvizsgáljuk *David Billis* [1992] ábráját (lásd 9. ábra), akkor feltételezhető, hogy ha 1992-ben a szociális vállalkozás fogalma már ismert lett volna, az ábra közepén elhelyezkedő „EA” (Vállalkozó egyesületek és Alapítványok) helyett „SE” felirat lenne. Maga a jelenség tehát már korábban is ismert volt, de csak az elmúlt évtizedben érték el azt a szintet ezek a szervezetek, hogy jelentős szerepet töltsenek be számos szociális probléma megoldásában.

#### 9. ábra. A nonprofit szervezetek világa



Forrás: David Billis [1992].

A nonprofit és a versenyszféra határterületein található esetek tárháza nagyon színes. Többek között a szivárványgazdaság kialakulása (Dauncy [2001]) is mutatja, hogy



ennyire sokféle megoldás született a válságok elkerülésére vagy egyéb alternatívák kidolgozására.

Az oktatás során megpróbáljuk ennek a palettának minél szélesebb körét bemutatni és vizsgálat alá vonni.

Ha a szociális vállalkozásokat teszem a középpontba, és felhasználom *Leadbeater* [1997] ábráját, akkor a következő kép alakul ki. Ha piaci oldalról próbálunk közelíteni, akkor a határon az alternatív kapitalisták (Pataki–Radácsi [2000] tűnnek ki a vállalkozók közül. Ezek általában olyan magánvállalkozások, amelyek a környezetvédelem, az oktatás és a társadalmi problémák kezelését helyezik előtérbe, s a megtermelt profitjukat közjóra fordítják. Ezen túlmenően saját működésükkel is példát mutatnak és élharcosai a változásnak. A *Tom's of Maine*, a *Body Shop* és a *Ben and Jerry* olyan méretűvé váltak, hogy a piacvezető óriás cégek versengtek egymással, hogy felvásárolhassák őket. Sajnos az utóbbi kettő több év sikeres munka után nem tudott ellenállni a nyomásnak, így ezek a tudatos vásárlói rétegek is a piacvezetőkhez kerültek. Ugyan megígérik, hogy hűek maradnak az elvekhez, de a dinamizmus és az újabb közjó érdekében folytatott projektek, amelyek az alapítótól indultak, eltűnnek. A *Tom's of Mine* esetében a családban maradt az irányítás a generációváltás után is, de a másik kettőnek nem állt rendelkezésre olyan utód, aki tovább vitte volna a vállalkozást. Sajnos *Anita Roddick*, a *Body Shop* alapítója 64 évesen 2007. szeptember 10-én elhunyt. A tréfás jóindulattal Szt. Anitának, az üzleti élet Teréz anyájának vagy zöld királynőnek egyaránt nevezett vállalati vezető elvesztését gyászolja a brit gazdasági élet, mert személyében a környezetbarát és etikus üzletpolitika világon leghíresebb elindítóját tisztelhetjük. Szerencsére az alternatív kapitalisták komoly média figyelmet kapnak, és általában megfelelő tőkével is rendelkeznek egy-egy program véghezviteléhez, így hamarosan biztosan követőkre találnak.

Ha a civil kezdeményezések felől közelítünk, akkor a *szívességbankok* (Local Exchange and Trade Systems (LETS)) érdekes körét találjuk a határon. Magyarországon még működő ilyen rendszer a Talentum kör, amely úgy indult, mint a világon bárhol. Jó néhányan, akik egy helyen laknak és együtt szeretnének kereskedni, összeülnek, megegyeznek a LETS szabályaiban, és számlaszámot adnak saját maguknak. Azután mindegyikük elkészít egy keres és kínál listát, a piaci árakhoz igazodó árakat feltüntetve. (A Talentum esetében a munkaóra az elszámolás egysége). Elkészítenek egy összesített listát, amelyet mindenki megkap, és elkezdődik az adásvétel, így a csere kollektív vállalkozás lesz. Sajnos a rendszereknek van egy természetes határa, kb. 5000 fő, és amint egyre nagyobb méreteket öltenek, akkor a hatóságok

állják útjukat. Például problémás az adó megfizetése, vagy a bevezetett helyi pénzek sértik a nemzeti bankok monopoljogát. Ennek ellenére ez egy kiváló rendszer és a világ számos pontján sikerrel vizsgázott. A KKV-k körében egyik gyorsan terjedő üzleti formája az EVX rendszer.<sup>15</sup>

Ha az állam oldaláról közelítünk, akkor a minisztériumok és a különböző állami szervek által alapított közhasznú társaságokat (kht.) találunk. A nonprofit szektor egy furcsa típusáról van szó: a profitszétosztás tilalmát tekintve ezek valóban nonprofit szervezeti formák, ám működésük megegyezik egy korlátolt felelősségű társaságéval. Helyzetük annál is érdekesebb, mivel a nonprofit szervezetek számának jelenleg csak mintegy 2,6 %-át teszik ki, viszont a szektor bevételeinek több mint 26,6%-át kezelik (KSH [2006]). A félállami-félcivil szervezetek intézményi formáinak kialakítására 1993-ban torz módon, a Polgári Törvénykönyv módosításával került sor: létrejött a köztestület, a közalapítvány és a közhasznú társaság. Az Állami Számvevőszék vizsgálatai egyértelműen igazolják, hogy ezek egyfelől deformálják az állami szférát, kijátszva az államháztartási törvényt, és pazarló gazdálkodást folytatnak, másfelől eltorzítják a valódi civilszférát is (Sárközy [2006] p. 75.). A tárcák háttérintézményeiket (hogy kivonják a költségvetési gazdálkodás szabályai alól) közhasznú társaságként, civil formának álcázva, adókedvezményeket élvezve működtetik. A köztestületi–közalapítványi–közhasznú társasági forma inflálása 2005-re olyan mértéket ért el, hogy az Állami Számvevőszék szerint már veszélyezteti a költségvetés átláthatóságát, így emiatt talán nem túlzás az a kijelentés, hogy a közhasznú társaságok veszélyeztetik a civil szféra valódiságát (Sárközy [2006] p. 77.). A leírtak ellenére találkoztunk számos pozitív példával is, de sokan keverik a szociális vállalkozásokat az intézményekhez kötődő közhasznú társaságokkal, ami azért sem megengedhető, mert a definíció egyértelműen csak a magánkezdeményezésekre vonatkozik.

Volt a kht.-eknek egy szűk köre, amelyek magánkezdeményezésre jöttek létre és vállalkozási bevételekkel rendelkeztek. Ezek minden szempontból megfeleltek a szociális vállalkozás definíciójának.

A disszertáció készítése idején az új gazdasági törvény értelmében kötelezték a kht.-kat, hogy vagy alakuljanak át nonprofit gazdasági társasággá, vagy meg kell

---

<sup>15</sup> Az EVX egy alternatív viszonteladói hálózat, ahol kiskereskedelmi áron, EVX Ft-ért értékesítheti termékeit, szolgáltatásait ahelyett, hogy csökkentett áron adná el, vagy egyáltalán nem tudná eladni. Az EVX mindezt úgy teszi lehetővé, hogy saját virtuális pénzegységét (EVX Forintot) használja készpénz helyett.

szűnniük. Ezért a kutatás során külön vizsgáltam, hogy miként hatnak a törvényi változások a magyar gyakorlatra.

### **Az új jogi formák vizsgálata**

A kutatás ideje alatt számos új törvényi szabályozás lépett életbe, mely új jogi formákat tett lehetővé a szociális szektorban. Másik megfigyelhető jelenség, hogy a kutatás 3 éve alatt a kormány megszorító intézkedései tovább rontották a szociális szolgáltatók esélyeit, és komoly veszélyt jelentenek a jelenlegi ellátotti létszámuk fenntartására. Minden szervezet esetében észlelhető volt a csökkenés az ellátott személyek, illetve a foglalkoztatottak számában.

Vizsgáltam, hogy élnek-e a szociális vállalkozók az új jogi formákkal (nonprofit gazdasági társaság, szociális szövetkezet), továbbá megvizsgáltam, hogy az állami normatívák csökkenése és megváltozása hogyan jelentkezett a mérhető mutatókban (ellátottak száma, éves forgalom, foglalkoztatottak száma, a szociális megtérülés mértéke.) Az EU-s és a hazai pályázatok elmaradása érezhető volt szinte minden szervezet életében, ami azt mutatja, hogy nagyon donorfüggők a szervezetek. Nem találtam olyat, amelyik piaci bevételeiből teljes mértékben tudná fedezni a működési költségeit. A szabályozási környezetben komoly előrelépést jelent a három új törvény hatályba lépése és a hatályba lépő új Polgári Törvénykönyv, mert:

- az új Polgári Törvénykönyv rendezni fogja az alapítványok jogállását;
- a IV/2006. Gazdasági törvény bevezette a non-profit gazdasági társasági formát (megvalósul az „asset lock”, vagyis a javak nem kerülhetnek magánkézbe);
- a X/2006. Szövetkezeti törvény bevezette a szociális szövetkezeti formát (ehhez adókedvezmény is járul a közösségi célra felhasznált vagyon esetében);
- a LXXXVIII/2005. törvény a közérdekű önkéntes tevékenységről legalizálja az önkéntes munkát.

A törvényi szabályozás vizsgálatakor teljes mértékben egyetértek Sárközy Tamás gondolatával, amely szerint: *„polgári piacgazdaságot akarunk, amelynek két alaptényezője a magántulajdonon alapuló piaci versenygazdaság és az autonóm társadalom, nonprofit civilszféra, és csak ennek kiegészítője lehet ... a játékszabályokat felállító és azokat garantáló állam.”* (Sárközy [2006] p. 101.)

A szociális szövetkezeti forma népszerűsítése céljából az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány támogatási programot indított 1 milliárd forint értékben. A program

során üzleti tervvel lehet pályázni 20 millió forint vissza nem térítendő támogatás elnyerésére. A program sikerét bizonyítja, hogy első évben 443 pályázat érkezett. Ebből 208 jutott a második fordulóba, és 53 szociális szövetkezet kezdhetette meg tevékenységét. OFA által felkért tanácsadóként folyamatosan nyomon követem a szervezetek megalakulását és fejlődését a közép-magyarországi régióban. Ez a szervezeti forma – az olasz modellt követve – alkalmasnak bizonyul a közösségi kezdeményezések jogi kereteinek biztosítására. Egyetlen gyakran felmerülő probléma, hogy minden szervezet esetében nagy felelősség hárul a vezetőségre, és az egy tag egy szavazat elvének érvényesülése miatt az igazgatóság könnyen leváltható. Remélhetőleg a szakmai értékelő bizottságnak köszönhetően sikerült kiszűrni azokat a pályázókat, akik valójában nem szociális szövetkezetet szeretnének létrehozni, hanem a megszerzhető 20 millió Ft reményében kiszervezik vállalkozási tevékenységüket a nonprofit szervezetből.

A mintába választott két szociális szövetkezet (a *Poligon* és az *Együtt Bajnáért*) követendő példaként szolgálhat minden újonnan alakuló szövetkezet számára. A diverzifikált tevékenység mindkét esetben biztos piaci keresletre épül, mely hosszú távon képes tisztességes munkát biztosítani a tagok számára. A szociális szövetkezetek esetében az elsődleges cél mellett (a tagok gazdasági előmenetele) megvalósul a másodlagos cél is (a szociális felemelkedés). A *Poligon Szociális Szövetkezet* Debrecen külterületén a Bayk András és a Biczó István kertben élő hátrányos helyzetű munkanélküliek munkához juttatására alakult meg. Az ötlet *Szécsényiné Egri Zsuzsannáé* volt, amikor megtalálta az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány pályázatát. A szóban forgó városrészek rendkívül elmaradottak. Sok helyen földút van, és még a vezetékes ivóvíz bekötetése is körülményes és sokba kerül. Ide többnyire azok költöznek, akik a városban nem tudnának házat venni. Sok munkanélküli, nyugdíjas és egyedülálló szülő él itt. Kilenc embernek sikerült összefognia, hogy létrejöjjön a szövetkezet. Van közöttük varrónő, lakatos, kertész, beteggondozó, ők saját szakmájukban nyújtanak szolgáltatásokat. Speciális tudást nem igénylő munkákat, kerti betontermékeket és fából készült háztartási eszközöket is gyártanak. Információs központot hoznak létre, ahol kedvezményesen lehetne internetezni, nyomtatni, fénymásolni, és ingyenes tanácsadást is nyújtanának. Fontos része a vállalkozásuknak a személyszállítás, mivel ez a terület eléggé nehezen megközelíthető, sok része távol esik a főúttól, és rosszak az útviszonyok is. A tömegközlekedés nem mindig megoldott, mivel busz is csak néhány helyen jár, és az is sokba kerül, mivel a városhatáron

kívül esik a terület. A szövetkezet munkája vitathatatlanul segíti a munkanélküliek reintegrálódását és a környék szociális felemelkedését.

Az *Együtt Bajnáért Szociális Szövetkezet* megalapítására szerveződött csapat fontos célja volt, hogy tagjainak hosszú távon megbízható, szerethető, a társadalom számára hasznos és fontos munkahelyet hozzon létre, biztosítva ezáltal saját és családtagjak biztonságos megélhetését, elkerülve, hogy munkanélküliként méltatlan segélyekből kelljen megélni. (A tagok többsége környékbeli roma, akik házaik fűtését a helyi erdők pusztítása árán tudták csak megoldani, rendkívüli károkat okozva a helyi erdőgazdaságnak.) A szövetkezet tagjai a faipari hulladékok összegyűjtése révén megtisztítják és karban tartják a környékbeli erdőket (ezzel kirándulásokra, szabadidő eltöltésére is alkalmassá teszik a környezetet). Továbbá energiafűz-termesztéssel biztosítják a kellő mennyiségű alapanyagot a pelet (vagy biobrikett) előállításához. Ezzel biztosítják a térség lakosai számára a legolcsóbb és egyben legkörnyezetkímélőbb fűtési energiát. A helyben megtermelt alternatív energia helyben kerül felhasználásra, így a szállítás is minimális, ezzel nemzetgazdasági szinten nem megújuló import földgáz kerül kiváltásra.

A két szociális szövetkezetnél tett látogatás és interjú megerősített abban, hogy ez a jogi forma alkalmas szociális vállalkozás működtetésére, még akkor is, ha csak részben elégíti ki a kutatási definícióban megfogalmazott not-for-profit kritériumot.

A másik újonnan bevezetett jogi forma a *nonprofit gazdasági társaság*. Az osztrák *Hegypásztor Körnél* már létrehozta egy nonprofit kft.-t, viszont nem érzékelték előnyeit. Zágorhidi Czigány Ákos szerint: „A kft forma az emberek fejében egyelőre erősen kötődik a profitorientáltsághoz, ezért hiába írják oda, hogy non-profit, az emberek ezt egyelőre szerinte nem érzik annak igazán.” A Káva Egyesület sokáig gondolkodott a nonprofit kft. alapításán, de végül a hagyományos kft. mellett döntöttek, mert ez akadálytalanul visszaforgatja a felnőtteknek (cégeknek) nyújtott piaci drámatréningekből befolyt nyereséget a Káva gyermekekkel foglalkozó vonalára. Ezzel ellentétben, a nonprofit kft. csak saját céljára, tehát a felnőttképzésre forgathatna vissza. Az ő esetükben más tevékenységre (célra) gyűjtenek, vagyis a felnőttektől a gyermekekért. Ennek kicsit ellentmond a *Kék Madár Alapítvány* gyakorlata, ahol „nonprofit kft-ként működik az étterem, szeretnénk elkülöníteni az alapítvány többi tevékenységétől, és a profitot szeretnénk oda visszaforgatni” – mondja Mészáros Andrea.

Sajnos nem lehet eldönteni, melyik a helyes gyakorlat, általában egy APEH-ellenőrzés folyamán derülhet ki a bevételek visszaforgatásának helyes vagy helytelen

mivolta. Sajnos az APEH álláspontja nem világos a kérdésben, és eltérő helyeken (különböző APEH-igazgatóságokon) eltérő eredmény lehet. *Például az oszkói Hegypásztor Kör volt a megyében az első ÁFA-visszaigénylő civil szervezet, amelynek az ÁFA miatt az APEH-hel és az Államkincstárral sokat kellett vesződnie, míg az utána jövők már kitaposott úton mehettek.*

A mintába került 3 kht (*Nesst, West Hungary, Elektro-Waste*) a törvényi előírásoknak megfelelően a közelmúltban nonprofit kft-vé alakult. Mindhárom esetben zökkenőmentesen zajlott az átalakulás, de egyik esetben sem tapasztalható semmilyen előny az új jogi forma kapcsán. „... csak papírmunkát jelent, a forma megváltozásának a működésben nem lesz jelentősége.” (*West Hungary*)

Megemlítem a nonprofit részvénytársasági formát, amelynek különlegessége, hogy a tulajdonosok részvényeik által sem osztalékra, sem semmilyen egyéb jövedelemre nem számíthatnak, viszont hatással lehetnek a menedzsment teljesítményére tulajdonosi jogaik gyakorlása révén. Első ránézésre nehéz megérteni, hogy miért is venne bárki ilyen részvényt, azonban ez lehet egy modern formája a társadalmi cél támogatásának, ahol az adomány átnyújtásával nem ér véget a folyamat.

**10. ábra. A szivárványgazdaság értelmezése különböző szempontok szerint**



Forrás: Saját szerkesztés Leadbeater [1997] alapján.

Több kutatásban is próbálják megkülönböztetni a szociális vállalkozásokat, de olyan változatos formában jelennek meg, hogy szinte minden szektorban találunk példákat. A kutatók többsége egy-egy részterület kiválasztásával térképezi fel tevékenységüket. Születtek átfogó tanulmányok a foglalkoztatás célú szociális vállalkozásokról (WISE), vagy a szociális szolgáltatókról, de nemzetközi szinten olyan példákat is feldolgoztak, amikor a vállalkozások komplex problémahalmazokat oldanak meg különféle tevékenységekkel. Azok a legérdekesebb esetek, amikor a szociális vállalkozók sérültek alkalmazásával, szociális gondok kezelése mellett képesek megelőzni piaci versenytársaikat is (pl. Összefogás Ipari Szövetkezet és Rehabilitációs Kht.).

## **5.2. A magyar szociális vállalkozói szektor jellemzői a nonprofit szektor statisztikái alapján**

Mivel Magyarországon még nem volt folyt primer kutatás a szociális vállalkozásokról, ezért a számukat csak becslések alapján határozhatjuk meg. Az itt közölt becslések is sajnos csak tájékoztató jellegűek, a tervezetvédés során mindkét bíráló megállapította, hogy az alapsokaság száma – felmérések és statisztikák hiányában – ismeretlen. Többek között ez az oka, hogy a kvantitatív kutatási módszerekre épülő hipotéziseim elvetésre kerültek, mert egy doktori disszertáció készítése során nem áll rendelkezésre elegendő forrás az alapstatisztikák előállítására.

1990 óta a Központi Statisztikai Hivatal kétévente végez teljes körű felmérést a nonprofit szektor helyzetéről. Ennél kicsit mélyrehatóbb kutatást a Magyar Tudományos Akadémia Regionális Kutatások Központjának Észak-Magyarországi Osztálya folytatott 2004 és 2005-ben, amelynek során 60 szociális vállalkozást azonosítottak az Észak-Magyarországi Régióban az ott működő 5828 nonprofit szervezet közül (Fekete [2005] p. 81.).

A jelenleg elérhető legfrissebb jelentés a 2006-ban megjelent *Nonprofit Szervezetek Magyarországon, 2004* című. Sajnos a tanszék anyagi helyzete nem teszi lehetővé az eredeti adatbázis megvásárlását. 2005-ben viszont az Állami Számvevőszék vizsgálat alá vonta a nonprofit szektort és hivatalból megkérte az akkor legfrissebb 2003-as adatbázist. Az Állami Számvevőszéknek köszönhetően kutatási célra díjmentesen megkaptuk az eredeti adatbázist. Így erre az adatbázisra futtattam az SPSS alkalmazásokat is.

2004. január 1-jén összesen 53 022 bejegyzett nonprofit szervezet volt Magyarország hét plusz egy régiójában. Ha feltételezzük, hogy az ország többi régiójá-

ban hasonló arányban vannak jelen szociális vállalkozások, mint az észak-magyarországi, akkor országosan 545-re becsülhető a szociális vállalkozások száma.

Az Észak-Magyarországi Régióban vizsgált szervezetek között jelentős számú foglalkoztatási célú nonprofit szervezet volt. Ezzel ellentétben a hallgatók segítségével elvégzett nem reprezentatív kutatásunk sokkal változatosabb tevékenységi összetételt hozott. Kutatásunk eredményét felhasználva megvizsgáltam a 2003-as eredeti adatbázist, hogy mely tevékenységek között találtunk eseteket. A KSH-felmérés 18 tevékenységtípusba sorolja be a nonprofit szervezeteket. Ezek közül az általunk összegyűjtött 35 esetet 6 tevékenységtípusba tudtuk besorolni. A 8. táblázatban bemutatom a szervezetek számának alakulását a kiválasztott hat tevékenységtípus szerint.

**8. táblázat. A nonprofit szervezetek számának alakulása, 1993–2004**

Tevékenység-típus	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2003	2004
Oktatás	3311	4119	4615	5105	5856	6275	6771	6866	7573	7665
Szociális ellátás	2759	3035	3174	3496	3882	4052	4178	4137	4548	4587
Környezetvédelem	723	867	919	984	1012	973	996	1019	1246	1191
Településfejlesztés	1060	1324	1502	1673	1948	2060	2349	2401	3004	3065
Gazdaságfejlesztés	622	516	565	672	730	741	851	878	1015	1060
Többcélú adományosztás, nonprofit szövetségek	398	679	685	701	706	690	684	688	772	754
<b>Összesen</b>	<b>10866</b>	<b>12534</b>	<b>13455</b>	<b>14627</b>	<b>16131</b>	<b>16789</b>	<b>17828</b>	<b>17989</b>	<b>18158</b>	<b>18322</b>

Forrás: KSH [2006] és KSH [2005].

A dolgozat elején bemutatott kutatási definíció szerint csak azt tekintjük szociális vállalkozásnak, amely nonprofit jellegű, tehát a keresett szervezeteknek szerepelniük kell az adatbázisban a 18 158 szervezet KSH [2005] között. Az adatbázis anonim, tehát a szervezetek neve sorszámmal van helyettesítve, de minden egyéb adat rendelkezésre áll. Ahhoz, hogy tovább szűkítsem a kört, az angol kutatási definíció egy feltételét használtam, amely szerint a szociális vállalkozások bevételeinek legalább 25%-a vállalkozási tevékenységből kell hogy származzon. Ebben az adatbázisban rendelkezésre áll ugyan a bevételek megoszlása, melyet részletesen be is mutatok, de ez a szűrőfeltétel nem alkalmazható, mert egy szociális vállalkozásnak a vállalkozási tevékenységből befolyó bevétele több forrásból is származhat. Például az állami normatíva esetében szolgáltatást nyújt, amelyért az állami feladat átvállalá-



sa keretében a helyi önkormányzat vagy a központi költségvetés fizet. Ha meg az alaptevékenység eleve vállalkozói tevékenység (például személyszállítás), akkor az alaptevékenység összes bevétele vállalkozói tevékenységből származik. Míg a gazdasági tevékenységből származó bevételeknek a statisztikai nyilvántartás szerint három forrása van: kamatbevételek, pénzügyi műveletek bevételei és a vállalkozási bevételek (az alaptevékenységhez nem köthető termékek vagy szolgáltatások értékesítéséből származik). Az ilyen besorolás folytán nem ezt a megoldást választom a szűkítés során, hanem azt a KSH által kidolgozott mutatót, amely azt mutatja, hogy a domináns bevételi forrás a vállalkozási tevékenységhez köthető-e vagy sem.

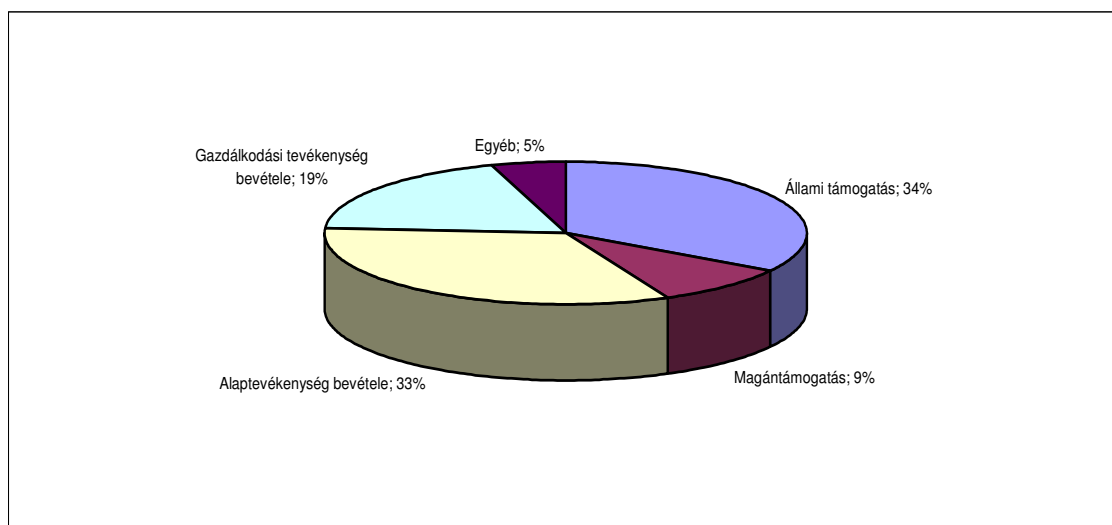
Ha ezt a szűrőfeltételt alkalmazom, 514 szervezet marad. Ezek közül 2 extrém kilógó értéket találtam, amelyekről az adatok alapján megállapítható, hogy az *UWYTA* és az *Összefogás* szervezetről van szó. Az előbbi több mint 2000 alkalmazottal és 3 milliárd feletti árbevétellel rendelkezik, az utóbbi több mint 700 alkalmazott és 1 milliárd feletti árbevétel birtokosa. A két kilógó szervezettel külön foglalkozunk, ezért a további statisztikai elemzés során kizárom őket. A megmaradó 512 becsült szervezet közül 21% a fővárosban (Budapesten), 20% megyeszékhelyen, 28% más városokban és 31% kistérségben működik. Az 512 szervezet közül 206 magánalapítvány, 35 közalapítvány, 238 egyesület, 31 közhasznú társaság és 2 egyéb formában működő szervezet. Együttesen 1161 főállású alkalmazottal, 184 szerződött alkalmazottal, 2824 alkalmi önkéntessel és 1332 rendszeres önkéntessel rendelkeznek. Ha az önkéntesek munkáját teljes időre állásra számoljuk, akkor az 174 főállású alkalmazottal egyenértékű. Tehát az egy szervezetre jutó átlag foglalkoztatotti létszám 3 fő. Sajnos a tapasztalatok azt mutatják, hogy a többség vagy egyáltalán nem rendelkezik alkalmazottal, vagy csak 1 alkalmazottja van. Érdekes adat, hogy Magyarországon 300 olyan szervezet van, amelyek alkalmasak és vállalkoznak munkaerő-piaci projektek kivitelezésére, és ezek foglalkoztatotti létszám átlaga 17,1 fő volt 2005-ben (Csoba et al. [2007]). A nagy eltérés okát abban látom, hogy a 300 szervezet között szerepel az 5-6 legnagyobb – védett munkahelyet biztosító – non-profit szervezet, mely jelentősen torzítja a mintát. Ha az 500 szervezetből kivennék 200 olyan szervezetet, amely nem rendelkezik alkalmazottal, és visszateszem a kilógó értékeket, akkor én is hasonló eredményre jutnék.

Az 512 szervezet egyesített árbevétele 2003-ban meghaladta a 14 milliárd forintot.

Ha a 2000-es évhez viszonyítjuk, akkor minden szinten mérhető, hogy a gazdasági tevékenység bevételeinek és az állami bevételeknek az aránya nőtt, a ma-

gántámogatásoké csökkent, míg az alaptevékenység árbevételének és az egyéb bevételeknek az aránya nem változott. Hogy számokkal is érzékeltessem a nonprofit szektorban bekövetkezett változásokat, kimutatható, hogy a vállalkozási bevételek 10 év alatt – inflációs kiigazítás nélkül – négyszeresére nőttek (az 1993. évi 20,7 milliárd forintról 2003-ra 86,9 milliárd forintra). Ugyanezen időszakban az alaptevékenység értékesítési bevétele szinte nulláról 113,9 milliárd forintra nőtt (KSH [2005]). Az is egyértelmű, hogy a nonprofit szervezetek szolgáltatásai iránt a magánszektorban nagyobb a kereslet. A nonprofit szektor hozzáadott értéke az elmúlt 10 évben a nemzetgazdaság 0,8–1%-át tette ki (Bartal [2005], p. 274.). A szervezetek bevételei éves átlagban évi 7%-kal növekedtek, és a teljes szektor foglalkoztatottsága tíz év alatt (1993–2003) 115 164-ről 158 076 teljes állásúra számított foglalkoztatottra növekedett.

#### **11. ábra. A nonprofit szervezetek bevételi forrásainak alakulása**



Forrás: KSH [2006] alapján számolva.

### **5.3. A szociális vállalkozások kapcsolódása az ernyőszervezetekhez**

Ahogy már a definícióban is kiemeltük, a szociális vállalkozás fontos jellemzője a kooperáció. Ehhez a kooperációhoz szükség van egy koordináló szervezetre, amely összefogja a különböző érintetteket. Az ilyen szervezetet ernyőszervezetnek nevezik. Például a Munkanélkülieket Segítő Közhasznú Szervezetek Magyarországi Szövet-

sége (MSKSZMSZ) 2005-ben 252 tagszervezetet számolt. A legfontosabb ernyő- és koordináló szervezetek Magyarországon a következők (Frey [2001]):

- Országos Foglalkoztatási Közalapítvány (OFA),
- Jóléti Szolgáltatások Alapítvány,
- Nonprofit Humán Szolgáltatók Országos Szövetsége,
- Civil Foglalkoztatási Műhely

Az ernyőszervezetek valamilyen kapcsolatban (tagsági, támogatói, partneri) állnak a szociális vállalkozásokkal. A mintába került szociális vállalkozások is kapcsolatban vannak valamilyen formában az ernyőszervezetekkel. Még az állami szervekhez kötődő közhasznú társaságok is kapcsolatban állnak a civil szférával – hol megbízóként, hol partnerként.

A szervezetek többsége közvetlenül hozzájárul a munkanélküliség kezeléséhez, a munkaerőpiacra jutás egyenlőbb esélyeit növelő oktatási és képzési programokhoz, a humán erőforrás-programokhoz vagy a regionális politika megvalósításához, helyi gazdaság- és településfejlesztéshez (Sziklai–Szikra [2004], p. 4.). Gyakran nemcsak a szolgáltatások hiánya, hanem a meglévő szolgáltatások gyenge minősége is cselekvésre készíteti a civil szervezeteket.

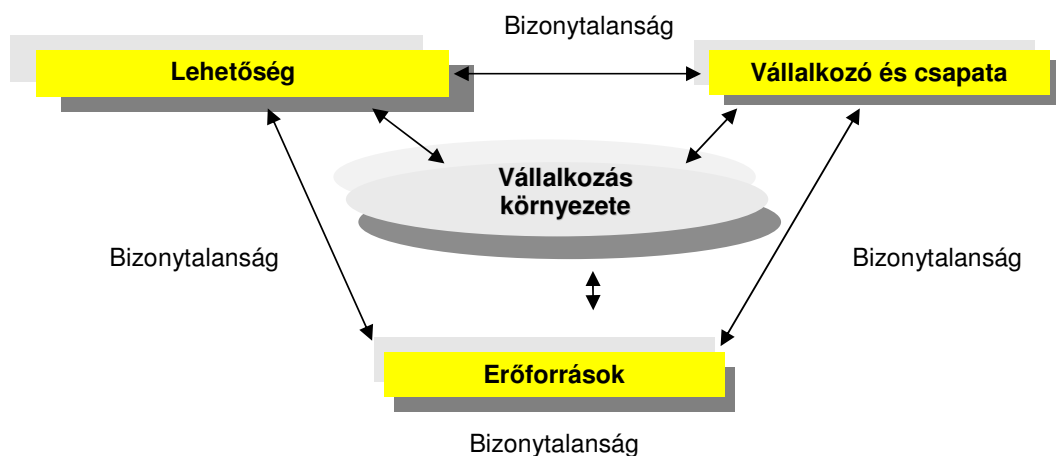
A kutatás során a bemutatott két jellemző segít minket abban, hogy a szervezeteket megtaláljuk, és a szociális vállalkozás ismérvei alapján megvizsgáljuk őket.

#### **5.4. A szociális vállalkozók és a „hagyományos” vállalkozók összehasonlítása**

A korábban már bemutatott *Vecsenyi-definícióból* (Vecsenyi [2003 ]) és *Stevenson* [1985], [2006] alapelméletéből („Lehetőségek a rendelkezésre álló forrásokat meghaladó mértékben való kihasználásra”) kiindulva összehasonlítom a kétféle vállalkozótípust.

A vállalkozó sikere nagymértékben függ attól, hogy mennyire tud megfelelni a változó környezet kihívásainak. Az elemzés keretében *Timmons*-nak [1990] a vállalkozás hajtóerőit bemutató modelljét választottam (lásd 12. ábra).

#### **12. ábra. A vállalkozás három hajtóereje**



Forrás: Timmons [1990]. In: Vecsenyi [2003] p. 15.

A vállalkozó és csapata kifejezésen értünk mindenkit, aki aktívan részt vállal a megvalósításban, és azokat a külső közreműködőket is ideértjük, akiket be kell vonni a siker érdekében.

Erőforrásokon azt értjük, hogy ki és mivel járul hozzá a vállalkozás tevékenységéhez, ide sorolva az önkéntes munkától egészen a banki kölcsönökig mindenfajta segítséget.

Lehetőségen azt az elérni kívánt jövőbeni állapotot értjük, amely különbözik a jelentőtől, és a hitet, hogy ennek elérése lehetséges a vállalkozás számára.

Vállalkozási környezeten a vállalkozó által rövid távon nem változtatható elemeket értjük, amelyeket a vállalkozónak a siker érdekében folyamatosan kezelni kell (a vállalkozás szabályozási, gazdasági, kulturális környezete). A külső környezethez tartozik minden olyan tényező, amely hatást gyakorol a vállalkozás működésére, eredményességére, és így jövőjére (Bálint–Hemingway [2004] p. 45.).

**Emberek és erőforrások.** A sikeres vállalkozók általában nagyon jól ismerik az iparágukat, ismerik a kulcsfontosságú beszállítókat, vevőket, versenytársakat, valamint a tehetségeket, akikre szükségük van. Másik oldalról szükséges, hogy elismertek legyenek az adott iparágban, hogy megszerezzék a bizalmat, és együtt tudjanak dolgozni a partnerekkel. A szociális vállalkozás esetében hatványozottan szükséges, hogy megbízzanak bennük, és az érintettek támogassák munkájukat. Különbséget ott találunk, amikor megvizsgáljuk, hogy milyen erőforrások állnak rendelkezésre a tehetségek megszerzésére és megtartására, mivel a szociális vállalkozások nem tudnak piaci béreket fizetni a kulcsfontosságú személyeknek, és különféle juttatások sem állnak rendelkezésre, mint például a részvényopció (Oster [1995]).

A legtöbb induló vállalkozás barátoktól, rokonoktól, ismerősöktől szerzi be az induláshoz szükséges pénz egy részét. Ezzel ellentétben a szociális vállalkozás személyes hozzájárulásokból, vissza nem térítendő kölcsönökből, tagi hozzájárulásból, állami támogatásból kezdi meg tevékenységét. Az üzleti vállalkozás esetében szabadon változtathatom a tervemet és megcélzott vásárlóimat, a szociális vállalkozásnál azonban az adományok elfogadásával kötelezettséget vállalok az eredetileg kitűzött célok végrehajtására. Sőt a legtöbb esetben az adományok többsége bizonyos feltételekhez van kötve, így nem csoportosítható át szabadon.

Összefoglalva: az emberi- és pénzügyierőforrás-szükséglet megegyezik a kétféle típus esetében, a szociális vállalkozás azonban sokkal korlátozottabb ezek (munkaerő, pénzügyi szolgáltatók) megszerzésében, és kötöttebbek a források felhasználásában is.

**Környezet.** A makrogazdasági környezet (kamatlábak, munkaerőpiac, iparági trendek stb.) mindkét esetben ugyanolyan fontos a vállalkozás számára. Eddigi tapasztalatok szerint az egyik alapvető különbség az, hogy az üzleti életben a piaci szelekciós mechanizmus nagyon intenzív (EU-s felmérések szerint az induló vállalkozások egyötöde éri meg az 5 éves kort), a nonprofit szektorban azonban nem figyelhető meg ilyen mértékben. A nonprofit szervezetek zord körülmények között is képesek sikereket elérni, sőt több esetben a zord körülmények megváltoztatását tűzik ki célul (magas munkanélküliség, rossz szabályozási környezet). Gazdasági visszaesés vagy megszorítások idején a szociális szükségletek felerősödnek, és ezzel keresletet teremtenek a szociális vállalkozások szolgáltatásai iránt.

Másik érdekes tapasztalat, hogy az adománygyűjtés sikeressége a felépített hírnéven és a kialakított kapcsolatrendszer bizalmán múlik, amely lehet, hogy teljesen eltér a szervezet jelenlegi teljesítményétől.<sup>16</sup> Kiegészítve ezt azzal a már korábban említett megállapítással, hogy a szociális szervezetek tevékenysége még a megfelelő módszerek alkalmazása esetén is nagyon nehezen mérhető, hatásuk csak hosszú idő eltelte után mutatható ki, érthető a kapcsolat hiánya.

A szociális vállalkozások esetében kevésbé elismert a kimagasló teljesítmény, de az átlagtól való elmaradást sem bünteti olyan szigorúan a közvélemény. Annak

---

<sup>16</sup> Bill Drayton korábbi sikerei és kapcsolatai ellenére öt évig nem kapott pénzt az Ashoka-hálózat programjának beindításához, mígnem 1988-ban a Rockefeller Brothers „Blue-chip” Alapítvány (RBF) meg nem tette az első lépést és támogatást nyújtott. Ezzel megnyitotta az utat a többi támogató számára, hiszen lecsökkent az adományozás kockázata, mivel attól kezdve mindenki mondhatta bukás esetén, hogy csak ugyanazt a hibát követtük el, mint az RBF alapítvány. (Bornstein, [2004]).

ellenére, hogy számos esetben nem látják el hatékonyan feladatukat, a támogatóknak köszönhetően hosszú távon is fenn tudják tartani szolgáltatásaikat.

**Lehetőség:** Alapjában véve minden vállalkozó keresi a befektetőket, a szakértelmet és a különös képességeket, hogy a segítségükkel értéket teremtsenek. A szociális vállalkozó számára a lehetőségek számosabbak (a „nem gazdaságos” tevékenységeket is magába foglalja), változatosabb és összetettebb formában jelentkeznek. A bizonytalanság mértéke is nagyobb, mert nincs jelen a profitérdekeltség mint vezérelv, ami összekapcsolja a különböző partnereket. Gyakran alakul ki donorfüggőség, vagy a kezdőtőkét biztosító tulajdonosi értékrendnek való megfelelési kényszer, ami beszűkíti a lehetőségeket. A legfontosabb különbség a lehetőség kapcsán, hogy a hagyományos vállalkozók figyelmének középpontjában a gazdasági megtérülés áll, a szociális vállalkozásokéban pedig a szociális megtérülés. Habár a hagyományos vállalkozók motivációi sem kizárólag gazdasági tényezők – korábbi, a felelősséget vizsgáló kutatásunk eredményeit –, sok vállalkozó a vevői igények kielégítését új termékek és szolgáltatások révén társadalmilag hasznos hozzájárulásnak tekinti, mindemellett ez az önmegvalósítás egyik formája is.

*Arthur Rock*, akinek az adományából alapították a Harvard Business School vállalkozásfejlesztési központját, kockázati tőkésként csak olyan vállalkozásba fektetett be, amelynek célja, hogy megváltoztassa az emberek életét. Az Intel és Apple sikere őt igazolja, éppen ezért élete során több szociális vállalkozásba is befektetett (Cruikshank, [2005]).

Gyakran említett jelenség, hogy a szociális vállalkozásokat az óriási igény és a küldetéstudat kényszeríti a gyors növekedésre, mielőtt a terjeszkedés vagy a növekedés gondolatát a vezetőik megtárgyalták volna. A lehetőségek határtalannak tűnnek, ha figyelembe vesszük, hogy a szociális vállalkozások kapacitása messze elmarad attól, ami a fennálló igények kielégítéséhez szükséges lenne. A kezdeti sikerek gyakran vezetnek a kereslet megnövekedéséhez vagy a szolgáltatás területi kiterjesztéséhez, vagy más formában való megismétlésének szükségletéhez.

Valós kihívás a szociális vállalkozások számára, hogy ellenálljanak a nyomásnak, és csak jól megtervezett, hosszú távú, minőségi növekedést vállaljanak fel. A szervezetek számára a legnagyobb veszély a növekedés során rugalmasságuknak az elvesztése (Vecsenyi–Kovach [1995]). Számtalan kérdés mellett a legfontosabb mégis az, hogy a választott stratégia mindig szem előtt tartsa az eredeti küldetést, és ennek rendelje alá a növekedést. Meg kell vizsgálni, hogy a rendelkezésre álló emberi és pénzügyi erőforrások megfelelőek-e a cél elérésére. A szervezet méretének (lét-

szám, ellátott feladatok) növekedésével folyamatosan változó kihívásokkal kell szembenézni. Ha ezeket a krízisként fellépő kihívásokat a vezetés le tudja küzdeni, akkor a növekedés folytatódik, ellenkező esetben drasztikus csökkenést szenvedhet el (Salamonné [2005]).

Több elmélet létezik arról, hogy melyek a szükséges készségek és képességek a sikeres vállalkozó számára. A vizsgált esetek azt mutatják, hogy a kapcsolati tőke menedzsmentje mindkét vállalkozótípus esetében fontos képesség, de az általam vizsgált esetekben fontos szerepet kapott az állami szervekkel való kapcsolattartás is.

### **5.5. A kutatás általános eredményei**

A kutatás elején feldolgoztam a már korábban bemutatott statisztikákat, a különféle hálózatokban megjelenő összesítő jelentéseket és a nemzetközi irodalom esettanulmányait is.

Avégett, hogy összehasonlíthatóak legyen az eredmények a korábbi KKV-CSR kutatásunkkal – azaz kontrollcsoportként felhasználhassam a felelős „hagyományos” for-profit vállalkozókat –, a korábbi interjú-vezérfonalat dolgoztam át. (Ezt a 4. melléklet tartalmazza.) Mivel a második kutatás alkalmával mind a 20 interjút egyedül csináltam, ezért használati utasítást nem készítettem. Minden interjú során arra törekedtem, hogy a kapott válaszok elegendő információt nyújtsanak a disszertációtervezet védeése során a bírálók által jóváhagyott hipotézisek vizsgálatához.

Ezek után az összegyűjtött mintából kiválasztottam húsz olyan esetet, amelyet valamilyen szempontból érdekesnek tartok, és kötetlen hangulatú személyes interjút folytattam a szervezetek vezetőivel. Ahol szükségesnek ítéltam, ott több interjúra is sor került. Általában az interjúk 1,5 órát vettek igénybe. Az egyes esetek összehasonlító elemzése lehetővé teszi számomra, hogy hipotézisvizsgálatot folytassak és esetleg újabb hipotéziseket fogalmazzak meg, közelebb kerülve a fogalom gyakorlatban létező megismeréséhez.

### **9. táblázat. A mintába került szervezetek adatai**

Szervezet neve	Tevékenység	Alapítás éve	Vezető, interjúalany	Telephely
1. Összefogás Ipari Szövetkezet	Halmozottan sérült emberek számára élhető körülmények biztosítása és a társadalomba való reintegrálása	1982	Szekeres Erzsébet	Csömör

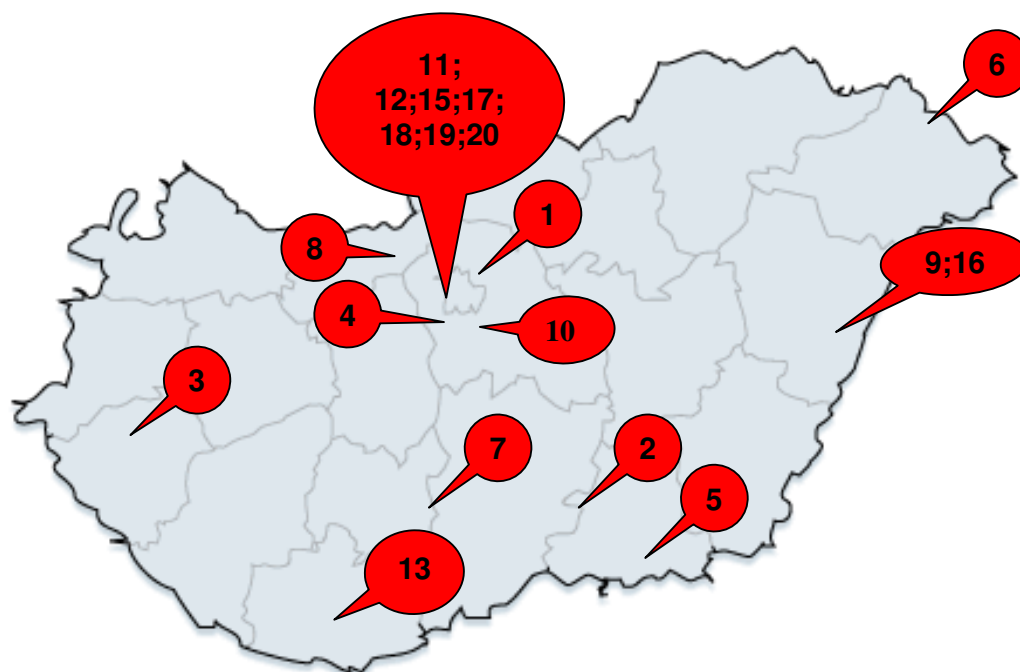
2.	Menedék Alapítvány	Nevelés, gondozás, hajléktalan- ellátás	1984	Huszár Géza és Huszár Erzsébet	Kiskunmajsa
3.	Hegypásztor Kör Oszkó, Nonprofit Kft.	Helyi kulturális értékek megőrzése, Pannon helyi termék-klaszter létrehozása	1985	Zágorhidi Czigány Ákos	Oszkó
4.	Szép Jelen Alapítvány, Fecskepalota, Napra Forgó Rehabilitációs és Kereskedelmi Szolgáltató Közhasznú társaság	Rehabilitációs üdülési lehetőség biztosítása sérült emberek számára (Fecskepalota), Munkahelyteremtés korlátozott munkaképességűek számára	1991	Orbán Péter	Érd
5.	Rátkai Sándor Alapítvány	Szegedipapucs-készítés mesterségének megőrzése	1997	Dankó Teréz	Szeged
6.	Tiszaadonyi Sajtüzem	Kecskesajtkészítés	1999	Lakatos József	Tiszaadony
7.	Kék Madár Alapítvány	Családbarát Étterem, ahol fogyatékkal élőket képeznek és többen ott is dolgoznak	1997	Mészáros Andrea	Szekszárd
8.	Együtt Bajnáért Szociális Szövetkezet	Erdők védelme, kisebbségi munkavállalókkal pelet gyártása (alternatív, környezetbarát energia biztosítása a környékbelieknek)	2008	Orbán Lajos Andor	Bajna
9.	Poligon Szociális Szövetkezet	Biczó István kertben élő hátrányos helyzetű munkanélküliek munkához juttatására	2007	Szécsényiné Egri Zsuzsanna	Debrecen
10.	Bárka Alapítvány és Műhely	Sérültek foglalkoztatása, ajándék és design használati tárgyak készítése	1991	Jakab Áron	Dunaharaszti
11.	Menhely Alapítvány – Hajléktalanok Gondozási Központja	Hajléktalanok bevételekhez való juttatása, a hajléktalan kérdés problémájának kezelése	1993	Kepe Róbert	Budapest
12.	Elektro-waste Kht, Enviroinvest Waste	Elektronikus hulladékhasznosítás, rehabilitációs foglalkoztatás keretében	2001	Kovács Tamás, Ph.D.	Budapest
13.	Alapítvány a Vidék Kis- és Középvállalkozásainak Fejlesztésére	KKV-k mikrohitelzése, fejlesztése, képzése, tanácsadás	1991	Sigora Irma	Pécs
14.	West Hungary Humán Szolgáltató Kht.	A térség munkaerő-piaci helyzet javítását célzó képzési-foglalkoztatási projektet valósított meg	2003	Kis Olga	Szombathely
15.	Nesst Kht.	Szociális vállalkozások kapacitásfejlesztése, finanszírozása; Nesst Venture Fund (NVF) kockázati tőkealap működtetése	1997	Varga Péter	Budapest
16.	Interplan Szövetkezet; nonprofit kft	maguknak és sorstársaiknak munkahelyet teremtenek, a rehabilitációs foglalkoztatási célok könnyebb és szakszerűbb elérése érdekében	1993	Magyari László	Debrecen
17.	Káva Egyesület, Drámatrénings Kft.	Gyermekek színházi nevelése drámatrénings által	1996	Cziboly Ádám Ph.D.	Budapest
18.	KÖVET Környezettudatos vállalatirányítási egyesület	Környezettudatos vállalatirányítás, fenntartható fejlődés elősegítése	1995	Tóth Gergely, Ph.D.	Budapest
19.	Abilty Park	Fogyatékos-ügyhöz kapcsolt szemléletváltás elérése fogyatékosokkal nyújtott szabadidős szolgáltatások révén	1997	Nagy Géza	Budapest



20	Motiváció Mozcássérülteket Segítő Alapítvány	Személyszállítási, munkaközvetítési, álláskeresési és pályaválasztási tanácsadás, épületek akadálymentesítése, ifjúsági tanácsadás és internetes adattár fiataloknak, tanfolyamok szervezése, jogi segítség	1991	Zalabai Péterné	Budapest
----	--	---	------	-----------------	----------

A mintaválasztás során törekedtem arra, hogy minél változatosabb és érdekesebb esetek kerüljenek a mintába, hogy érzékeltessem a terület sokszínűségét és a változatos megjelenési formákat is. További célom volt, hogy ne csak budapesti, hanem vidéki szervezetek is bekerüljenek a mintába, továbbá a minta 10%-át az újonnan létrejött szociális szövetkezetek adják. Az interjúkészítést megnehezítette, hogy nagy távolságokat kellett megtennem, mert minden esetben megtekintettem a vállalkozás telephelyét is, és megvizsgáltam a működési folyamataikat.

**13. ábra. A mintába került szervezetek telephelyei**



Bill Drayton, amikor létrehozta a szociális vállalkozókból álló hálózatát, a kiválasztási folyamat során négy ismérvet állított fel:

1. kreativitás (az ötletek általában hosszú, kitartó és kreatív munka eredményeként jönnek létre);
2. vállalkozói minőség (ez nemcsak azt jelenti, hogy meg tudja-e valósítani, hanem azt is, hogy meg tudja-e változtatni a jelenlegi folyamatokat is);

3. az ötlet szociális hatása (az ötlet alkalmas-e arra, hogy az adott vállalkozó nélkül is elterjedjen a bemutatott minta alapján);
4. etikai szál (hiszek-e a szociális vállalkozóban, rá lehet-e bízni több ezer ember sorsát).

A tapasztalatok szerint a felkutatott emberek 98%-a a második ismérven bukott el, vagyis meg tudta ugyan valósítani terveit, de nem tudta átlépni azt a bizonyos küszöböt. Sajnos az Ashoka-hálózat már nem működik Magyarországon, de tevékenységük kiváló minőségét mutatja, hogy az általam kiválasztott 20 jó példa közül Orbán Pétert, Nagy Géza és Szekeres Erzsébetet is Ashoka-taggá választották regionális működésük idején.

Az interjúk során szerzett tapasztalatokat összevettem a korábbi feltételezésemmel, igazolásukra csupán pár kiragadott példát mutatok be. A doktori tézis terjedelmi korlátai miatt ugyanis nincs mód mindegyik szervezet egyenként való elemzésére, ezért a két legkorábban alapított szervezet rövid esettanulmányát adom e fejezet végén közre. A további 18 szervezetről hasonló stílusú esettanulmányt készítek, amelyek közül több a *Társadalmi vállalkozók kurzus* oktatásához készülő esettanulmánykötetben jelenik meg.

#### **a) A szervezet céljainak megállapítása**

Az eddig bemutatott tevékenységekből általában lehet következtetni a szervezet céljára, kiemelném azonban a Tiszaadonyi Sajtüzem esetét. Tiszaadony 271 fő lakosú település, melynek egyetlen foglalkoztatója a térségben felszámolásra került tejüzem volt. Mivel a környéken más munkalehetőség nem volt, vagy szociális juttatásokból éltek az emberek, vagy elhagyták a falut. A falu polgármestere, Lakatos József avégett, hogy megállítsa az elnéptelenedést, a falu összes lakóját bevonva vállalkozást indított. Mindenkihez kecskéket helyeznek ki gondozásra, és a megtermelt tejet a közösen létrehozott sajtüzemben dolgozzák fel. A sajt minősége kiváló (több díjat is elnyert kecskesajtjuk), és a folyamatos fejlesztésnek köszönhetően ma már modern, versenyképes sajtüzemet találunk Tiszaadonyban. A cél elérése után (a lakosság fogadásának megállítása és munkalehetőség biztosítása) újabb célok következtek és valósultak meg. A közösségépítés jegyében a falu évről évre karneválkocsit épít a nyíregyházi Káposzta Fesztiválon, és több díjat is sikerült begyűjtenie.

Az osztkői Hegypásztor Kör eredeti célja az volt, hogy a faluhoz tartozó szőlőhegy műemléki értékű préházait dokumentálják, lehetőség szerint megmentsék,

valamint kulturális programokat szervezve megpróbálják éleníteni a falu életét, fel-eleveníteni annak hagyományait. A célok tettekké váltak, a helyreállítás érdekében még a hagyományos zsúpfedél készítését is megtanulták, és a zsúpot pedig sikeresen értékesítik. Vevőjük többek között a Szentendrei Skanzen és a Mafilm. is. A Hegy-pásztor Kör tagjainak lelkesedése és tenni akarása ma is töretlen. Az eredeti elképze-lések megtartása mellett az egyesület tevékenysége jelentősen kibővült az elmúlt több mint két évtized alatt. Vidékfejlesztés, értékvédelem, turizmusfejlesztés (szállás és programértékesítés), szőlészet-borászat, ifjúsági munka, teleház-szolgáltatások, helyi termékek felkarolása – csak néhány címszó a széles palettából. A szervezet legújabb sikertörténete a Pannon Helyi Termék-klaszter létrehozása. Több mint 80 helyi kézművest és termelőt összegyűjtve széles termékválasztékkal, egységes arcu-lattal jelennek meg a piacon. Az új gazdasági törvény adta lehetőséget kihasználva az eredeti egyesületi formát nonprofit kft-re cserélték.

**b) A sikeres kezdeményezések általában helyi kapacitásokra épülnek és/vagy olyan megoldáscsomagot nyújtanak, amely orvosolja a közösség problémáit.**

Bár a mintába végül nem került be az Abaúj-Hegyköz Többcélú Társulás, mert új vezetője nem vállalkozott az interjúra, de maga a szervezet kiváló példája a helyi ka-pacitások összekapcsolásának. A térség építészeti és környezeti értékei lehetőséget teremtenek a nyugodt kikapcsolódásra. Ezekhez az értékekhez kapcsolja a szervezet a különféle helyi termelőket és szolgáltatókat. Egyik sikeresen bevezetett termékük a Magyar Akácméz és a Tiszta Virágpor, amelyek kiváló tulajdonságaik mellett egyedi minőséget képviselnek a piacon. Persze nem feledkeztek meg a különböző helyi bo-rok népszerűsítéséről sem, mely szintén nyereséges üzletág a szervezet életében.

A mintából szintén kikerült – mert a disszertációkészítés során megszüntette tevékenységét – a Főnix Kereszt Egyesület. Modellje egy kiváló megoldáscsomagra épülő üzleti modell, amely magyar kezdeményezés volt. Családi napközik hálózatá-nak létrehozásával, az ellátás hálózatba szervezésével és az adminisztratív funkciók központosításával egy életképes nonprofit modell jöhetett volna létre. Az operatív központ koordinálja és menedzseli a teljes tevékenységet, így az ellátás bárhol meg-valósítható. A szolgáltatás ára – még állami és önkormányzati hozzájárulás nélkül is – a GYES mértéke alatt volt. A sikeres budapesti projekt után Pilisborosjenő és Mag-lód is szerződött a szolgáltatás elindítására, mert egyrészt helyi munkát teremt, más-részt a dolgozó nők is könnyebben térhetnek vissza a munkába. A szervezet vezető-

jének kiválásával azonban az egyesület nem tudott tovább működni, ami újabb bizonyítéka annak a megállapításnak, hogy a szociális vállalkozások rendkívül személyfüggőek.

**c) A vezető vagy vezetői csoport a legtöbb esetben jó érzékkel fogja össze a különböző érintetteket. A szociális vállalkozás nem rövid távú erőfeszítés, csak folytonos munkával lehet eredményeket elérni.**

*Orbán Péter* kiváló vezetőként több mint 25 magyar alapítvány és önkormányzat munkáját fogja össze, amelynek nyomán 1994 óta évente mintegy 1400 sérült ember vehet részt rehabilitációs üdülésben az alapítvány tulajdonában Gánt-Bányatelepen működő *Fecskepalotában*. A hazai nonprofit szektor egyik fő problémájának azt tartják, hogy igen gyengék a regionális együttműködés kapcsolatai nem csak egymás között, hanem más regionális szereplőkkel is (Kákai–Bartal [2003]).

A *Menedék Alapítvány* lépésről lépésre valósítja meg céljait, és mindig gondosan ügyel arra, hogy a magyar gyakorlatban gyakran előforduló „föl-földobott kő” szindróma ne forduljon elő. *Huszár Erzsébet* tapasztalata szerint egy állami intézményben nevelkedett fiatal vagy egy fogyatékos esetében 4–10 évre van szükség, hogy reintegrálják a munkaerőpiacra. Ha tehát a pályázati forrásaink csak egy-két évre elegendők, akkor nem szabad belevágni ilyen jellegű a projektbe.

Szándékosan úgy válogattam össze a mintát, hogy 1982 és 2008 között létrejött szervezetek legyenek benne, bizonyítva ezzel azt, hogy folyamatosan jönnek létre újabb meg újabb szociális vállalkozások különböző formában. A 2003 után született szervezetet nehezebb vizsgálni, mert nincs kellő értékelhető időszak ahhoz, hogy messzemenő következtetéseket vonjunk le. Hangsúlyozom, hogy a szociális vállalkozás egy hosszú távú kezdeményezés, és a különféle exit stratégiák még csak nem is ismertek ezen a területen. Szerencsére *Szekeres Erzsébet* (az *Összefogás Ipari Szövetkezet* alapítója és jelenlegi vezetője) már több éve keresi utódját, hogy a szervezet nélküle is életképes legyen. Az eddigi tapasztalat szerint azt a súlyt, amelyet ő visel, nem lehet egy emberre ráterhelni, ezért a szervezet részekre bontásával és azok élén külön-külön álló vezetők kinevelésével próbálja biztosítani a hosszú távú fennmaradást.

A szervezetek egyes életszakaszai jól feltárhatók és besorolhatók a Salamonné Huszti Anna [2006] által bemutatott – csecsemőkor, kreativitás, irányítás, delegálás – életciklus vizsgálatának segítségével. A szervezetek általában egy krízis-

helyzet megoldásával kerülnek újabb szintre. Ezek a krízisek jól megfigyelhetőek voltak a szervezetek élettörténete során.

A különböző interjúkból jól érzékelhetők a gyakori konfliktushelyzetek, amelyek forrásai egyfelől a fizetett dolgozók és az önkéntesek közötti, másfelől a csökkent képességűek és az egészséges munkavállalók közötti különbségek.

„Értékrend-különbségek; hibázhat-e az ember vagy sem, és hányszor; a pénzhiány miatt egzisztenciális problémák is előjönnek; van olyan munkatárs, aki úgy dolgozik ott, hogy nem kap fizetést. Ezt valahogy helyre kell rakni, mert egy normál cégnél ilyenkor elmegy az ember.” (*Bárka*)

„Üzemeinkben már nemcsak hátrányos helyzetűek dolgoznak (az arányuk jelenleg 60-70%). Emiatt kialakulhat egy belső feszültség, mivel számukra másak a követelmények, nem 7 órában dolgoznak, hanem 8-ban (ez a műszakok beosztását is megnehezíti), és nagyobb teljesítményt is várnak el tőlük.” (*Interplan*)

„Megvan a speciális odafigyelés, de másfajta szemléletet képviselnek ők az Abilityben (nem a kényelmi szempontjaikat).” (*Ability*)

**d) Négy fontos tényező (vezetés-szervezés, monitoring és teljesítményértékelés, humán erőforrás-fejlesztés, méret) szerint vizsgálva a szervezeti működést, nagyon eltérő eredményeket kapunk.**

Méret szempontjából a *Rátkai Sándor Alapítvány* a legkisebb, ugyanis összesen két utódot neveltek ki eddig, akik továbbviszik a *szegedi papucs* készítésének tradícióját.

Érdekességként említem meg, hogy több hétköznapi szólásunk is ehhez a termékhez köthető, és a házasságkötésnek is fontos kelléke volt ez a papucs. „A szegedi papucsnak nincs párja!” vagy az „Egy kaptafára készül” szólás a szegedi papucsra arra a tulajdonságára utal, hogy nincs jobb vagy bal fele, hanem egyforma mind a kettő, így bárhogy viselhető.

Ebben az esetben a humán erőforrás-fejlesztés figyelemre méltó, mert egy igen érdekes pozitív eredménye is lett a kezdeményezésnek. *Rátkai Sándor* – akire szerencsére már nem mondható, hogy ő az *utolsó papucskészítő mester* – régen elmult 90 éves, az egészségi állapota gyorsan romlott, már bottal is alig tudott járni, és már újabb megrendeléseket sem vett fel. Amikor azonban elindult a program, hogy átadja tudását – annak érdekében, hogy ne haljon ki a mesterség –, újra munkába állt, aminek szemmélyes pozitív hozadékaként ellentétes élettani folyamatok indultak meg benne. Mára már előadásokat tart, ismét aktívan dolgozik, és nemrég még a botját is elfelejtette magával vinni.

Érdekes jellemző a vezetés-szervezés szempontjából, hogy az egyes munkacsoportok a szervezeten belül divíziók szerint különülnek el, a több telephellyel rendelkezők pedig térben is elkülönítik a különféle tevékenységeiket. A szervezet növekedése során az egyes részlegek általában külön vezetőt kapnak, és a szociális vállalkozó centralizáltan irányítja a teljes szervezet működését.

Juhász Csilla [2007] Debrecen térségében végzett kutatása szerint a fogyasztókat is foglalkoztató munkáltatók az *egyéni értékelést* tartották a leghatékonyabb *teljesítményértékelési* módszernek.

*Monitoringtevékenységnek* lehet tekinteni, hogy az ilyen szervezeteknek sokkal gyakrabban kell beszámolniuk a hivatalok, a támogatók, a közreműködők felé, így mindig naprakész információval rendelkeznek az aktuális állapotokról.

Ahhoz, hogy e szervezetek erősíteni tudják tevékenységük társadalmi hatását, fejleszteniük kell a vezetők és az alkalmazottak képességeit, összetettebb működési rendszert kell kidolgozniuk. Az alapszervezet méretének növelésével kiterjeszthetik lefedettségüket (lásd az *Összefogás* esetét), vagy az ügyfelekkel való szerződések kötésével és szövetségre lépés révén képesek nagy projekteket megvalósítani (p. *Fecskepalota*). Olyan formában is kiterjeszthető a tevékenység, hogy más szervezetek számára nyújtanak technikai segítséget (lásd például a *Nesst* és *West Hungary* esetét).

#### **e) Javaslatok a döntéshozók számára**

A kutatás során szerzett ismeretek birtokában a legfőbb javaslataim a következők:

- Csak hosszú távú és jól előkészített programokat érdemes indítani (legalább 7 évre szólót), hogy elkerüljék a „fől-fől dobott kő” gyakori esetét.
- A vállalkozói kultúra javítása szükséges feltétele a továbblépésnek, amit oktatással, a szabályok egyszerűsítésével és betartatásával, a visszaélések szigorú büntetésével érhetünk el.
- A piachelyettesítő támogatások kudarcából (lásd az Egyesült Királyság szociálisvállalkozás-támogató programja) érdemes tanulni.
- Mutatószámok helyett érdemes Ágh Attila-féle hatékonyságvizsgálatokat végezni, és nem a pénzügyi mutatókat, hanem a pozitív hatást kellene előtérbe helyezni.

- Továbbra is támogatni kell az összefogást és a konzorciumi pályázatokat, mert önállóan nincs meg a kellő kapacitás és szakismeret egy-egy projekt végrehajtására.
- A siker garanciája lehet a jövőben a jó nemzetközi gyakorlat átvétele, hasonlóan a franchise üzleti modelljéhez.
- A civil társadalomban mentalitásváltásra van szükség, sokan ódzkodnak ugyanis a vállalkozás gondolatától.

## **5.6. Az Összefogás és a Menedék: két eltökélt hölgy története<sup>17</sup>**

### **5.6.1. Alapvető kritérium, hogy a megvalósított modell másolható, terjeszthető legyen**

*Szekeres Tiborné* fia halmozottan sérülten született 1976-ban. Az asszony az első hat évben otthon maradt a gyerekekkel, és harcolt az orvosokkal a gyerek életéért, küzdött a szociális ellátás hiányával, az anyagi problémákkal. Több intézetbe is beadta fiát, de az odafigyelés hiányában többször hajszálon múlt az élete. Többször félretájékoztatták a fiát, a szobában, ahol elhelyezésre került, folyamatosan nőtt a többi ellátott száma. Az orvosok olykor megtagadták a leletekbe való betekintést is. Aztán szomorúan vette tudomásul, hogy Magyarországon senki nem fog tudni segíteni neki abban, hogy a fia számára emberhez méltó életet, normális életkörülményeket, tanulási és munkalehetőséget biztosítson. Az asszonynak magának kellett mindezeket megteremtenie.

A véletlen úgy hozta, hogy a kezébe került egy névjegykártya: egy évtizedek óta működő, sérült emberek családtagjai által működtetett osztrák szervezet, a Lebenshilfe egyik tagjáé. Szekeresné először – nyelvtudás nélkül, barátai segítségével – levelezni kezdett velük, majd hamarosan nekivágott, és felkereste a szervezet egyik központját a felső-ausztriai Vöcklabruckban. Itt három nap alatt végigvezették a Lebenshilfe rehabilitációs intézményén, ahol az asszony életében először látott olyasmit, hogy értelmi sérültek felnőtt és megbecsült emberként éltek és dolgoztak. Már hazafelé elhatározta, hogy Magyarországon is elindít egy hasonló kezdeményezést.

---

<sup>17</sup> Az Összefogás Ipari Szövetkezetről készített esettanulmányt a *Társadalmi Vállalkozó* kurzus oktatásához használjuk, rövidített változatát Moskovits Ákos [2007] felhasználásával készítettem.

Itthon akkoriban civil szervezetet vagy gazdasági társaságot gyakorlatilag lehetetlen volt alapítani. Szekeresné nem adta fel: 1983-ban sikerült megszereznie Csömör és Budapest határán egy ötholdas, kihasználatlan szántóterület használati jogát a helyi télesztől. Elmondása szerint az úton hazafelé mindig nézegette a területet: „Nem is értettem, miért nem kellett soha senkinek, pedig olyan jó helyen van.” Ő mindig látott fantáziát benne. Ugyanebben az évben elkezdték tervezni egy fiatal építésszel a majdani intézményt. Baráti segítséggel minisztériumokban kilincselte, hogy valami lehetőséget találjon a gyakorlati munka elindítására.

**A semmiből:** A kisszövetkezeti törvény módosítása tette lehetővé, hogy a magánkezdeményezésből valóság legyen akkor, amikor a szociális gondoskodás is állami monopólium volt. A rendelet 1986-ban lépett hatályba, és január 7-én meg is alakult 15 taggal és Szekeresné elnöklétével az *Összefogás Ipari Szövetkezet*. Kezdetben ez csak annyit jelentett, hogy a tagok otthon végezhető munkához jutottak. Sokat segített, hogy Szekeresné már korábban is foglalkozott egy szövetkezetben a bedolgozók koordinálásával. Anyagokkal látott el másokat, akik szabadidejükben megvarrták azokat, és közösen értékesítették. Szekeres Erzsébet eredeti szakmája keramikus, de az évek során rendkívül sok egyéb tudást sajátított el önállóan. 1989-ben nyertek először állami pályázaton, és ekkor jutottak első ízben saját használatú ingatlanokhoz is, például egy üzlethelyiséghez Gödöllőn. Gazdasági tevékenységük – és az általuk segített sérültek száma – ettől kezdve folyamatosan bővült, és pályázati pénzekből lassan felépült új épületegyüttesük is az egykori téesz-földeken.

A szövetkezet és az általa alapított *Egyenlő Esélyekért Alapítvány* mára az egész országra kiterjedő hálózattá fejlődött: nagyjából 700 értelmi sérült embernek adnak munkát országszerte 24 telephelyen. Sok közöttük a halmozottan sérült és a pszichiátriai beteg is. Mintegy 70 embernek lakóhelyet is nyújtanak a csömöri központban az ő sajátos igényeikre kialakított apartmanházakban és kis garzonokban. A bentlakók többsége semmilyen térítést nem fizet – közel 50 százalékuk volt állami gondozott –, a többieknek segítséget nyújtanak a kezdőbefizetés előtti előtakarékossághoz, illetve a hiteltörlesztéshez.

**Az üzlet:** A szövetkezet egyik legnagyobb bevételi forrása jelenleg a csirke-nevelés: hathetente 200 ezer darabot szállítanak a Bábolna Rt.-nek. „Jó nevünk van a szakmában” – mondja Szekeresné. Fontos még a bakonykúti biofarm is, ahol állatokat tartanak (az itteni juhok gyapjából készítenek például szőnyeget Csömörön), és ahol a nyugodt, falusi környezet a súlyos viselkedésproblémákkal küzdő sérült dolgozókra is jótékony hatással van. Avégett, hogy a munkalehetőségek rehabilitációs



célokat is szolgáljanak, igyekeznek minél többféle tevékenységgel foglalkozni, így a dolgozók képességeiknek, érdeklődésüknek megfelelő munkát választhatnak. Sok kis műhelyben csinálnak például olyan kézműves munkákat, mint a kerámiafestés vagy a gyertyaöntés, amelyeknek gazdasági haszna elhanyagolható, ám a sérült dolgozók fejlesztő foglalkoztatása szempontjából nagyon fontos. Ezenkívül van varrodájuk, szövödéjük, és zöldséget természetesen saját fogyasztásra. Ennél többet hoznak a konyhára a különféle összeszerelő és csomagoló bér munkák, amelyeket gyakran nyugat-európai megrendelésre végeznek – több százezer dudát szereltek össze például a németországi foci világbajnokságra, és 14 éve szállítanak fénycsőalkatrészeket Svájcba. „Mindig ragaszkodunk a minőséghez és a határidőkhöz. Sok megrendelőnek tényleg tetszik, hogy sérült embereknek adnak közvetve munkalehetőséget, de egyik sem jönne vissza, ha gond lenne a termékkel” – osztatja el Szekeresné azt a feltételezést, hogy a szociális háttér különösebb előnyt jelentene a piaci érvényesülésben. A szövetkezet legújabb szolgáltatása a party-szervíz: nemrégiben a Magyar Telekom székházában szervezett 300 fős vacsorára szállítottak enni-innivalót. Az éves költségvetésük megközelíti a másfél milliárd forintot.

**Segíts magadon:** A vállalkozás egyelőre csaknem 50 százalékban önfenntartó. A költségek másik felét intézményi és foglalkoztatási állami normatívák fedezik. A korábban bemutatott gondolatmenet szerint az állami források is piaci bevételeknek számítanak a feladatátvállalás miatt, így a vállalkozás végül is 100%-ban önfenntartónak tekinthető. Ebben a konstrukcióban az elnök szerint nem lenne akadálya a további bővülésnek: a már meglévő vidéki telephelyek mellé könnyen fel lehetne venni újabbakat bárhol, ahol akad egy lelkes szervező, és sikerül valamilyen épületet szerezni az önkormányzattól. A terjeszkedésnek – és további sérült emberek munkához juttatásának – azonban gátat szab, hogy az állam újabban az egész szektorban csak a 2003. évi létszámnak megfelelő támogatást utalja, így új dolgozók felvételére nincs mód. Ma már nemcsak a bentlakásos férőhelyekhez hosszú a várólista, de az egyszerű munkahelyekért is sorba kell állniuk a gyakran nagyon szegény családokból származó sérült embereknek, és különösen szomorú azok helyzete, akiknek a családjában nincs is más kereső.

A normatívarendszer változása ráadásul tovább fogja csökkenteni az állami támogatást. A szövetkezet előtt tehát az a feladat áll, hogy az eddiginél is nagyobb arányban termelje ki a működés költségeit saját maga. Szekeresné szerint nem is jöhetett volna jobb pillanatban a Schwab Alapítvány díja (Az Év Társadalomtudatos Vállalkozója). Az elismeréstől az elnök elsősorban azt reméli, hogy megnyitja előtte

az üzleti élet eddig zárt kapuit, és új megrendelésekhez, munkaalkalmakhoz juthat a szövetkezet.

Sajnos az új szabályozás szerint a nyugdíjkorú ellátottak után már nem jár normatív támogatás, így új forrást kell keresni, hogy ne kelljen számukat leépíteni. Szekeresné saját bevallása szerint mindig tele van ötletekkel. Jó lenne egy speciális szakiskola is, ahol a nyílt munkaerőpiac számára képeznének ki sérülteket. S mindig van igény újabb lakóotthonok építésére, a régiék komfortosítására. Legutóbb egy külföldi bank nyújtott hitelt, hogy elindíthassa a fogyatékosokat lakáshoz juttató programját.

### **5.6.2. Amikor az elsődleges cél, a pozitív társadalmi hatás mellett nyereség is keletkezik**

*Huszár Erzsébet* könyvelő férjével, *Huszár Gézával*, aki pedagógus, 1984-ben kezdték meg saját munkájuk mellett szociális tevékenységüket. A *Menedék Alapítvány* önkéntes alapon szerveződött, egyetlen motivációjuk saját belső törekvésük és a tenni akarás volt. Ekkoriban szembesültek azzal, hogy az ifjúság körében kezelhetetlen helyzet alakult ki. Első körben az egyház felé fordultak, amelynek keretében – az egyház segítségével keresztény csoportot alkotva – klub jellegű próbálkozások indultak. A kezdeti, nem túl sikeres próbálkozásokat a házaspár újabb, saját kezdeményezése követte: elindították a *Kallódó Fiatalokért Mozgalmat*, amely már reménytelibb próbálkozásnak bizonyult. A 80-as évek közepén egyre terjedt a kábítószer használata Magyarországon, és egyre nőtt a hajléktalan és családból kiszakadt fiatalok száma. A probléma korai felismerése után a megelőzés vált közös céljukká.

**A semmiből:** Kezdetben egyetlen eszközük a folyamatos tájékoztatás és segítségnyújtás volt. Ebben az időben az állami gondozott fiatalok helyzete megoldatlan volt, mert amint elmúltak 18 évesek, kikerültek az állami gondozásból és magukra maradtak. A helyzetet még súlyosbítja az is, hogy az állami gondozás ideje alatt nem nevelik őket sem a munkára, sem az életre, így képtelenek beilleszkedni. Mivel nem kényszerítették őket rendszeres munkavégzésre, amit egy családban felnövő gyerek elsajátít (például rendszeresen kitakarítja szobáját, segít a házimunkában), így nem képesek folyamatos munkavégzésre.

Az alapítvány vezetője tanulmányi úton járt New Hampshire-ben a His Mention szervezetnél, ahol ugyanezt a problémát próbálták megoldani. A drogfüggő, táp-

lálkozási gondokkal küzdő (170 kg körüli) fiatalokat próbálják meg visszavezetni a társadalomba. A program hasonló tapasztalatokat hozott, mint a későbbi magyar gyakorlat.

A feladatok nagyobbá váltak, mint amennyit mellékállásban el tudtak volna látni, ezért 1987-ben megalapították a Menedék Alapítványt, amely ma kiemelkedően közhasznú szervezet. A Polgári törvénykönyv 1987. évi módosítása tette lehetővé az alapítványi szervezeti forma létrejöttét, és férje, feladva pedagógusi állását, az Alapítvány vezetője lett. Még ebben az évben magánszemélyek adományaiból és egyházi segítséggel megszerezték egy épületet Budafokon, amelyet fiúotthonná alakítottak. Alkalmassá vált 10-15 fő befogadására, amely létszámot azóta is folyamatosan fenntartanak. 1989-ben sikerült újabb épületet vásárolni, amelyet leányotthonként üzemeltettek, de mivel folyamatosan csökkent az igény az otthon iránt, először a felső, majd az alsó részt alakították át más otthonná anyák és gyermekeik részére. Mindkét épületet az egyház adta korábban használtba, és a sikeres tevékenység folytán került megvásárlásra. Mivel 1987 előtt nem volt jogi személy a szervezet, ezért az egyház tulajdonát képezte az épület. Az egyház sem felújítani, sem hasznosítani nem tudta, ezért adta át használatra a mozgalom vezetőinek.

**Az üzlet:** 1989-ben az Alapítvány magánszemélyek további adományainak segítségével Kaposvártól 30 km-re megvett Bodrogon egy romos kastélyt (volt Sárközy kastély). Ez egy kisméretű épület, amelyre megszerezték a műemlékvédelemtől a szükséges engedélyeket, majd renoválták. Első cél az volt, hogy teljes családokon tudjanak segíteni, ezért 4 család számára alakítottak ki helyet. Bodrog község olyan kicsi volt, hogy még óvoda sem üzemelt. Korábban üzemelt iskola, de anyagiak és létszámhiány miatt bezárták. A renovált épület földszintjén 1990-ben létrehozták az óvodát. A projekt sikerét mutatja, hogy 1994-ben újra megnyitották az általános iskolát is, és 1995-től zeneiskola is üzemel. 2004-ben 20 fő részesült óvodai nevelésben, csaknem 80 fő általános iskolai és 100 fő zeneiskolai nevelésben vett részt. Ma már Kaposvárról is hoznak gyerekeket a kiváló oktatásnak köszönhetően.

A 80-as évek végén indították el új programjukat, a Nevelő Családok Hálózatát. Az első időszakban 8 család saját gyermekeik mellett befogadott és felnevelt árván maradt gyermekeket. A program sikerét bizonyítja, hogy a legtöbb gyermek beilleszkedik és a későbbiekben is megállnak a saját lábukon a társadalomban, a munkaerőpiacon.

A tevékenységi kör annyira kiszélesedett, hogy a könnyebb ellenőrzés végett csoportokra bontották:

- hajléktalan ellátás;
- gyermekvédelmi tevékenység;
- oktatási tevékenység,
- vállalkozási tevékenység.

Sajnos mai napig tartó probléma, hogy helyszűke miatt nem tudnak elég hosszú távon segítséget nyújtani. Ennek orvoslására vágtak bele újabb terveik megvalósítására.

1991-ben Kiskunmajsán egy üresen maradt orosz laktanyát pályázaton hirdettek meg. Az alapítvány sikerrel pályázott és megvásárolta a laktanya területét épületeivel együtt. A körülmények javítása érdekében az épületekben 2 otthon, egy 50 fő befogadó képességű hajléktalanszálló és egy családok átmeneti otthona került kialakításra.

Ezzel párhuzamosan nagy léptekkel haladt a gyerekek rossz körülmények közül való kimenekítése és családoknál való elhelyezése, továbbá az ifjúság segítése az életbe való visszataláláshoz.

**Segítség magadon:** Az alapítvány minden területen normatív támogatásban részesül, hiszen állami és önkormányzati feladatokat lát el jóval hatékonyabb módon. Például Bodrogon a falugondnoki szolgálat elvállalásával szinte megmentették a helyi közösséget. (Ellátják az időseket, szállítják a gyógyszereket, biztosítják az orvosi jelenlétet, ebéddel látják el a helyieket, továbbá segítik a betegszállítást is). A helyi közösségben pozitív példát mutatva lendítik fel az aktivitást, és egyfajta reményt adnak a környékbelieknek.

Fontos megemlíteni, hogy Kiskunmaján 8-10 olyan alkalmazott van, aki korábban hajléktalanként került oda, és ma már hatékonyabban látja el a feladatokat, mint a képzett munkaerő többsége. Nagyon fontos a rehabilitáció során, hogy az illető kiszakadjon régi környezetéből, ne húzzák vissza káros szenvedélyei és régi ismerősei. A kiskunmajsai laktanya ebből a szempontból ideális helyszín, mivel 3 km-re van a várostól, így alkalmas az elszigeteltség biztosítására. Mindent meg kell teremteni ahhoz, hogy könnyebben tudjanak új életet kezdeni. „Sajnos a többség önhibájából kerül nagyon rossz helyzetbe, tehát úgy kell segíteni rajta, hogy többé ne kövesse el ugyanazt a hibát” – mondja Huszár Erzsébet.

Az alapítvány budapesti családsegítő irodája azonnali segítséget nyújt a bajba jutott családoknak. Itt a cél a minél gyorsabb segítségnyújtás, ezért ez az intézmény egyfajta átjáró-ház jellegű. Még aznap bekerülhetnek a rászorultak, de pár napon belül hosszabb távú megoldást találnak számukra. 2004-ben sikeres pályázattal és az

önerő biztosításával került sor a korábbi leányotthon teljes átalakítására. Így sokkal több családnak tudnak jobb körülmények között segítséget nyújtani.

Huszár Erzsébetre 1987-től rászakadt az Alapítvány összes tevékenységének teljes könyvelése és gazdasági igazgatása, amit már több mint 20 éve szerelemből végez. Elég megvizsgálni a 2007. évi számviteli beszámolót, amelyből rögtön kitűnik, milyen remek munkát végez. Huszár Erzsébet elmondása szerint komoly szabályozási akadályokba ütközik, ha egy közhasznú alapítvány vállalkozási tevékenységet folytat. Nagyon nehezen engedélyezik, és az ellenőrzések is sokkal szigorúbbak, mint a hagyományos vállalkozások esetében. Ha bármilyen tevékenységet fel akarnak venni, alapító okiratot kell módosítani, ami ma Magyarországon egy hosszas bürokratikus procedúra. Ha megjelenik az APEH vagy az ügyészség, folyton az alapító okiratot vizsgálják, és ha egy tevékenység nem szó szerint fedí a tényleges tevékenységet, azonnal fel kell függeszteni azt. Első vállalkozási tevékenységük már a 90-es évek elején megindult. Helyiségeket béreltek, ahol asztalosok mellé fiatalokat helyeztek el szakmát tanulni. Az oktatás során munkára nevelik a fiatalokat és az elkészült darabokat értékesítik is. A műhely többek között ellátja az érdekeltségi körbe tartozó épületek karbantartási feladatait is. Ez volt az első vállalkozás, amely már önállóan számlaképes, és külső megbízásokat is folyamatosan vállal.

Huszár Erzsébet szerint a gyerekeket 3 éves kortól rá kell kényszeríteni a rendszeres tevékenységre, így későbbiekben nem esik nehezebbre egy óránál tovább végezni egy tevékenységet. Sajnos a hozzájuk kerülő fiatalokat nem veszik fel a piaci vállalkozások, mert lassan haladnak és nagyon lassan alkalmazkodnak. Egy ilyen átképzési program 1-től akár 10 évig is terjedhet, volt már olyan fiatal a program során, aki 6 év után vált piacképes munkaerővé. A programot már a szállás körül elkezdik a fiatalok: rendszeresen főzni kell, takarítani, zöldséges kertet ápolni, „mert az unalom csak butaságot szül!” – tette hozzá Huszár Erzsébet. Mindenkinek van feladata, persze az elején a tempó nagyon lassú, de fokozatosan javul és egymást is hajtják. A leányotthonban öntevékeny csoportokat szerveztek és kreatív klubokat hoztak létre, amelyek többek között kézimunkával foglalkoznak. Az elkészült termékek értékesítésére Kéfás néven két boltot is üzemeltetnek. Az egyiket a Keleti Pályaudvaron, a másikat a Ferenciek terén, az aluljáróban. Saját kiadványaik is vannak, amelyeket szintén terjesztenek a boltokban. Vállalkozási tevékenységeik sora nem ér itt véget, mert a Kiskunmajsán nem kihasznált területet bérbe adják, és ott még egy kerítésfonó üzemet is visznek. A mérleg szerint az állományi létszám 48 fő, és 65 ember van munkaviszonyban, karácsonykor több száz gyerek ajándékaról kell gon-

doskodniuk. Sajnos kicsit magas a segítők fluktuációja, mert nehéz jó szakembereket találni, akik hajlandók kompenzáció nélkül elvállalni a plusz megterhelést. Huszár Géza szerint: „Szolgáltatni a cipész szokott, nekik csak szolgálni szabad! A vizsgáló szervek többsége nem érti, miért vállalnak ingyen valamit.”

Az eredmény mindig az alapítvány vagyonát növeli, az a kevés tartalék, amely a tavalyi évben keletkezett, fedezi a tervezett új oktatási központ költségének 20%-át.

Sajnos a magyar kormány súlyos költségvetési hiánnyal küzd, és ezt bármilyen áron próbálják leküzdeni. Például Kiskunmaján 57 millió Ft normatív támogatást adott az állam, de most bevonják a működési engedélyt, mert nem akadálymentes az épület. „Ezzel máris 57 milliót spórolt az állam, de milyen áron!” – zárta gondolatait Huszár Erzsébet.

## VI. A kutatás hipotézisei és vizsgálatuk

A magyar gyakorlattal kapcsolatos ismereteink még mindig korlátosak. Ezért olyan hipotézisek felállítására törekedtem, amelyek egy szerény költségvetésű kutatás során is igazolhatóak. A kutatás utolsó szakaszában, a tervezetet bíráló szakértők hatására beláttam, hogy a hipotézisek viszonylag nagy száma nem koncentrálna a szükséges mértékben a kutatást. Elegendő a két választott irány – a mikro, illetve a makró megközelítés – közül csak az egyikre irányítani a figyelmet még akkor is, ha a két megközelítés szorosan kapcsolódik egymáshoz. A korábban már bemutatott alaposkaság ismeretének hiánya miatt a mikro megközelítést választottam.

**H1. hipotézis: A szociális vállalkozó mind képesség, mind motiváció dolgában felülmúlja az átlagos, hagyományos vállalkozót.**

Vecsenyi János [2003] szerint a *vállalkozói képesség (teljesítmény) = tudás (amit tudsz) X készség (amit alkalmazni tudsz) X motiváció (amit alkalmazni akarsz)*. A kutatás során vizsgáltam a végzettséget, a megszerzett tapasztalatot, és próbáltam feltárni, mit alkalmaz ezekből a vállalkozó a munkája során. A szociális vállalkozások esetében próbáltam megérteni a motivációt is: milyen indíttatásból lett partnerem szociális vállalkozó.

A *H1. hipotézis* – az interjúk feldolgozása és az abból kinyerhető ismeretek alapján – *elutasításra került*. A felelős vállalkozók közül 20 főből 17 főnek volt egyetemi diplomája, és mindegyikük kiváló szakembernek számít a saját területén. A 17 diplomás között 4 doktori címet is találtam: 2 orvost (Dr. Csermely, Dr. Greskovits) és 2 mérnököt (Dr. Kürti Sándor és Dr. Lits). Általában jellemző volt, hogy a vállalkozók egymástól igen eltérő területekről rendelkeztek több képesítéssel. A szociális vállalkozók között 20-ból 15 főnek volt egyetemi végzettsége. A három, legtöbb embernek megélhetést nyújtó vállalkozás vezetője pedig nem is diplomás, sőt *A 2006. év*, illetve *A 2007. év társadalomtudatos vállalkozója díj nyertesei* sem rendelkeznek felsőfokú végzettséggel (Szekeres Erzsébet keramikus, Orbán Péter sérült emberekkel foglalkozott, börtönben is ült 3 évet katonai szolgálat megtagadása miatt). A 15 diplomás közül azonban 3 fő Ph.D.-vel rendelkezik, ami mutatja magas fokú fejlődési vágyukat: Dr. Tóth közgazdaságtanból, Dr. Kovács vegyészmérnökként, Dr. Cziboly a neurobiológia területén szerzett fokozatot.

A motivációt tekintve – egy kivételével – az összes felelős vállalkozó a lehetőség vállalkozók<sup>18</sup> típusába tartozik, akiknél rendkívül magas az elhivatottság foka. Több esetben előjött az interjúk során, hogy a szakmai elismertség már-már fontosabb a profitnál. A növekedéskutatásaink során bebizonyosodott, hogy a lehetőség vállalkozók sikere már az indulás pillanatában eldőlt, így ezen vállalkozások fennmaradása nem kérdéses.

A szociális vállalkozások esetében sokkal összetettebb motívumokat találtam az alapítás indokaként. Estelle James [1987] elmélete alapján sem politikai, sem presztízs indítékot nem találtam egyszer sem. Összesen 2 esetben volt az az érzésem az interjúk során, hogy a profit indíték („álcázott nonprofit”) dominált az alapításkor, így ők inkább a felelős vállalkozókhoz állnak közel. A többi 18 eset közül 3-nál valószínűbb indítékot, 6 esetben egyértelműen személyes indítékot találtam, vagyis ahol a kezdeményező szociális vállalkozó maga is érintett (pl. munkanélküli, sérült gyermek szülője vagy közeli hozzátartozója, a hátrányos helyzetben lévő közösség megbecsült tagja), 2 interjú során a kulturális indíték (cél a hagyományok és a kultúra megőrzése), 2-nél oktatási cél, 1 esetben környezetvédelmi és 4 esetben egyéb személyes szakmai indíték figyelhető meg. A leggyakrabban megjelenő motiváció a tenni akarás, úgy érzik „tudunk változtatni, tudunk valamit hozzáadni”, kézzelfogható javulást hozni a társadalom jólétében. Megláttak egy-egy problémát és ennek a

---

<sup>18</sup>A Vecsenyi-féle tipológiában megkülönböztetjük a belső/külső és késztetés/kényszer hatására létrejött vállalkozásokat. A 4 típus közül a lehetőség vállalkozó az, aki vonzónak tűnő új helyzet hatására érez késztetést vállalkozás indítására. (Vecsenyi [2003].)

problémának a megoldása végett erőforrásokat (embereket és pénzt) gyűjtenek egyre növekvő szervezeteket menedzselnek.

Ha együtt nézzük a 2 KKV-szegmenst, akkor – jóllehet eltérőek a motivációs indítékok – az interjúszövegeknek a kvantitatív szemantika módszerével való elemzése alapján megállapítható, hogy a felelős vállalkozók motiváltabb képet festenek magukról. A szociális vállalkozók körében gyakoribb a frusztráltság és a negatív jelzők használata. Ha az átlagos képzettséget és képességet vizsgáljuk, akkor a felelős KKV-k homogénebbek, az általam felállított 10-es likert-skálán (1 – alacsony képesség és képzettség, 10 – kimagasló, sokoldalú képzettség és képességek) átlagban egy osztályzattal magasabb, a 7,7-es értékkel szemben 8,6-es értéket értek el. Ezek alapján – a szakirodalommal ellentétben – elvetem azt a hipotézist, hogy a szociális vállalkozók felülmúlnák a „hagyományos” vállalkozókat képesség és motiváció dolgában. Ki kell emelni azonban, hogy a vállalkozás indítéka és motivációs háttere jelentősen eltér a két csoportban. Az első csoporthoz tartozók egyértelműen a **szakmai, gazdasági és egyéni siker** érdekében cselekszenek, a második csoportban a **társadalmi és közösségi siker** a cél.

A hipotézis elvetése ellenére számos érdekességre figyeltem fel. A kutatással párhuzamosan a Budapesti Corvinus Egyetemen működő *Kisvállalkozás-fejlesztési Központban* egy növekedéskutatást végeztünk, amelynek során együttmozgást (korrelációt) fedeztünk fel a vállalkozó növekedése, kockázatvállalása és gyermekvállalási kedve között. Tehát akinek több gyermeke volt, az jobban növekedett. Ennek ismeretében újra megvizsgálva az interjúkat, és feltűnt, hogy a felelős vállalkozók körében 2 gyermek volt a jellemző, a szociális vállalkozóknál viszont 3-4-5 gyermeket is vállaltak. Mivel a minta kicsi, az eltérés vizsgálatára nem alkalmas, ezért nem érdemes ezt a vonalat tovább boncolgatni.

**H2. hipotézis: A szociális vállalkozások különböznek a hagyományos vállalkozásoktól, mert eltér a keletkezéstörténetük, és sokkal összetettebb feladatokat látnak el.**

Magyarországon – a nemzetközi irodalomhoz hasonlóan – *ez a hipotézis elfogadásra került*. A felelős vállalkozók körében minden esetben lehetőség vállalkozókkal találkoztunk. Feltűnően magas az innováció és a szabadalmak száma (26) ebben a KKV-szegmensben. Számos esetben egy innovációra épült a vállalkozás, amelyet a befolyt nyereségből szabadalmaztatnak, és ennek továbbfejlesztéséből egész szabadalomcsa-



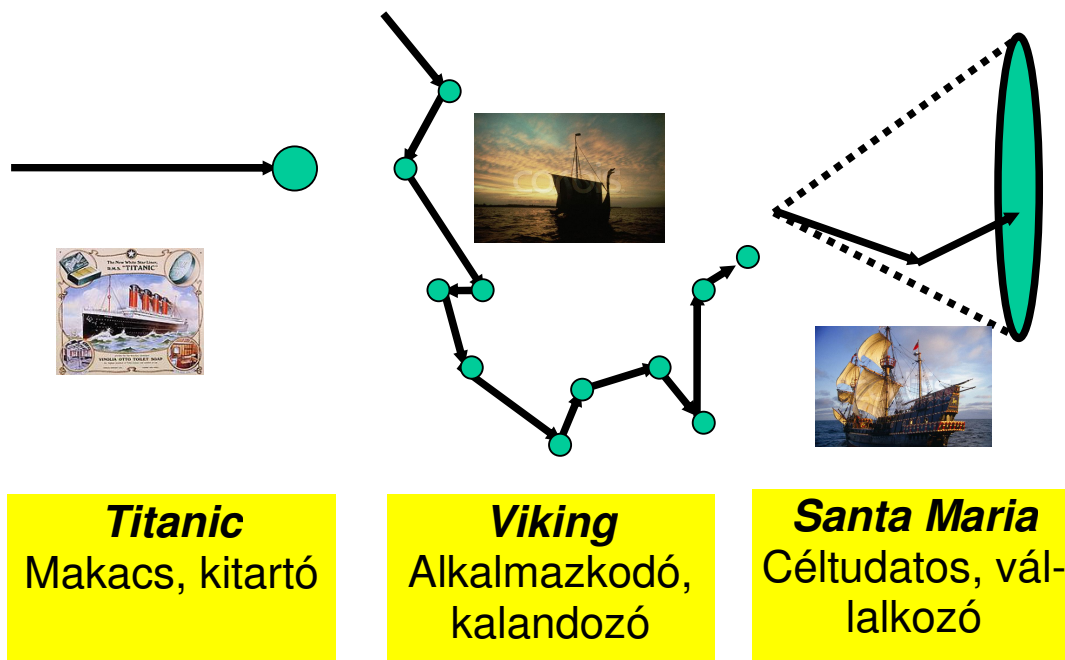
ládok keletkeznek. Így az általunk vizsgált felelős KKV-knak még a for-profit vállalkozásokhoz képest is jelentősen eltér a keletkezéstörténetük. Gyakori a több generáció jelenléte a vállalkozásban, és a nemzetközi besorolásnak megfelelően családi vállalkozásoknak minősülnek, mivel számos családtag (feleség, sógor, unokatestvér, gyerekek stb.) részt vesz a munkában.

Ezzel ellentétben nem találtam olyan szociális vállalkozást, ahol az alapítók további rokonaikat vonnák be a munkába. A legtöbb esetben kényszervállalkozásnak nevezném ezeket, még akkor is, ha itt sok esetben a „belső” kényszer a domináns. A közösségben uralkodó állapotok, a jelenlegi helyzettel való elégedetlenség, a megoldhatatlannak tűnő problémák cselekvésre késztetik a szociális vállalkozót, aki hamarosan elviselhetetlen teher hordozójává válik. Az *Ability Park* létrehozója, az Ashoka-díjazott Nagy Géza mondta: *„megszelídítetted, akkor felelős vagy érte – Kisherceg-szindróma”*. A felemelt embereket nem lehet sorsukra hagyni, csak abban az ideális esetben, ha képessé tettük őket az önálló boldogulásra is. Számos esetben ennek elérése lehetetlen, ezért önfenntartóvá kell hogy váljon a szervezet, különben a korábban említett „fel-feldobott kő” effektus miatt többet árt, mint használ.

A hipotézis második fele, amely szerint a szociális vállalkozások összetettebb feladatot látnak el, szintén beigazolódott. *„Vezetőként nagy a felelősségem, hogy a fizetett alkalmazottak és az önkéntesek közötti konfliktusokat menedzseljem, megszervezzem a munkájukat. Emellett a hatóságok sem kezelnek barátságosan azért, mert szociálisan felelősek vagyunk. Ugyanúgy büntetnek.”* (Napra Forgó)

A felelős vállalkozóknál jellemző a fókuszstratégia és a Santa Maria üzleti viselkedési mód, vagyis egyfajta profilon belül tevékenykednek.

#### **14. ábra. Az üzleti lehetőséghez való viszonyulás jellegzetes pályái**



Forrás: Mintzberg [1973] adaptálva.

A szociális vállalkozások többségében viszont már annak meghatározása is komoly gondokat okozott, hogy megfogalmazzák, mivel is foglalkoznak valójában. Milyen üzletekben vannak jelen? Miből származnak a bevételek? Nincs letisztult profil, mindenbe belefognak, amiről úgy érzik, hogy meg tudják csinálni (a viking kategóriába sorolhatók). Még a legjobban behatárolt szervezet, az osztkői *Hegypásztor Kör* vezetője is így fogalmazott: „Az értékesítés egyik fő iránya az egyre erősödő helyi turizmus, másik a jövő kihívásainak is megfelelő internetes kereskedelem, harmadik pedig a vidéken élők saját felhasználására épülő helyi piac. Fontos célkitűzés mindezek mellett a helyi termékek előállítására révén a helyi foglalkoztatás növelése, a jövedelemszerzési lehetőségek bővítése a vidéki térségekben.” Ez szintén mutatja, hogy maga a vállalkozás mennyire összetett.

A diverzifikált tevékenységből fakadó szinergiahatások sajnos nem ellensúlyozzák a bonyolultságból fakadó terheket, így szinte mindenütt problémát jelent a tiszta profil hiánya. „A véletlent csökkenti, hogy sok lábon állnak, de ez gyengeség is!” (KÖVET)

Az, hogy mely vállalkozási tevékenységből származik nyereség, az csak a nagyobb szervezetek jelentéseiből derül ki. Az interjúk során is visszaigazolódta a nonprofit szervezetekről szóló statisztikák, amelyek szerint a vállalkozási tevékenységek mellett továbbra is domináns az állami normatívából és a pályázati pénzekből

befolyt bevétel. Magánadományok – az 1%-os adófelajánlások kivételével – csak néhány esetben fordulnak elő, és nagyságuk nagyon változó. A vállalkozási bevételek ugyan nem nőttek az elmúlt két évben, de részarányuk és jelentőségük nő az állami forrásokból származó bevételek csökkenéséből kifolyólag. „A vállalat bevétele nagyobbbrészt árbevétel, a támogatások mértéke egyre csökken.” (Interplan)

Összességében elmondható, hogy a szociális vállalkozás és a hagyományos vállalkozás keletkezéstörténete teljesen eltér, aminek legfőbb oka a korábban bemutatott eltérő motiváció. Szembetűnő továbbá, hogy a felelős vállalkozások sikerességének alapja az innováció és az egyediség (termék, szolgáltatás), a szociális vállalkozások versenyképessége viszont – egy-két kivételtől (Követ, Káva) eltekintve – az összefogáson (kooperáción) és a szociális vállalkozó kitartó, önfeláldozó magatartásán múlik. Ebből a nézőpontból vizsgálva sokkal találóbb rájuk a „másért vállalkozó” megnevezés.

### **H3. hipotézis: A szociális vállalkozások képesek gazdaság- és társadalompolitikai célokat hatékonyan és gazdaságosan megvalósítani.**

A vonatkozó szakirodalom kutatása és a nemzetközi, modell értékű esetek alapján azt vélelmeztem, hogy ez a vállalkozási forma Magyarországon is alkalmas eszköz lehet gazdaság- és társadalompolitikai célok megvalósítására. Ez a hipotézis azonban elvetésre került, mert semmilyen empirikus bizonyítékot nem találtam az interjúk során, hogy a hátráltató körülmények ellenére is képesek volnának hatékonyan megvalósítani céljaikat, folyamatosan fejleszteni tevékenységüket.

A nemzetközi irodalom alapján az állami feladatok átvállalásában láttam lehetőséget erre, de a 20-ból összesen 3 esetben (*Összefogás, Menedék, Tiszaadony*) került átadásra állami feladat. Mindhárom vállalkozás hatékonyan és gazdaságosan lát el állami/önkormányzati feladatokat, de ezek ritka kivételnek számítanak. Egyik oldalról nem szívesen adják át a feladatokat a hozzájuk tartozó erőforrásokkal, a másik oldalon meg nem elég felkészültek vagy stabilak az adott feladat átvállalására. Sőt az újabb profilok felvétele megnehezíti a szervezet működtetését is.

A kutatás alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a szociális vállalkozás nem valósíthat meg hatékonyan ilyen célokat, mert nem rendelkezik elegendő információval az externáliák hatékony szintjének megtalálásához (megfelelő állami szabályozás hiányában). Ha a jóléti állam problémákkal küszködik is, az állami feladatok és funkciók továbbra is megmaradnak. Nem biztos, hogy a helyi sikeres vagy

szociális vállalkozónak kell döntenie abban, hogy a falut jobban szolgálja egy új közösségi ház, mint a közlekedés megszervezése. A kormányzat és a helyi önkormányzatok olykor botrányosan ésszerűtlen döntéshozói tevékenységére való felfigyelés vélhetően nem elégséges indok arra, hogy a közjavak előállításának megszervezését egyéni, ad hoc döntések véletlenszerűen egymás mellé sorolódó halmazává alakítsuk. A közpolitikai döntéseknél ráadásul nem is pusztán az a cél, hogy egy közberuházás önmagában megtérülő (társadalmilag hasznos) legyen, hanem az is, hogy az előttük álló alternatívák közül azok kerüljenek megvalósításra, amelyek a legnagyobb mértékben hozzájárulhatnak a közjó növeléséhez (Bartus [2008] p. 34.). Ebből következően és az empirikus vizsgálatok eredményei alapján elvetésre került a hipotézis. Egy-egy speciális és összetett probléma megoldására azonban igenis alkalmasak a szociális vállalkozások, és ezt a szerepet képesek hatékonyan betölteni. Ezt a megállapítást arra alapozom, hogy a mintába került szociális vállalkozások megszűnése esetén az adott feladat hosszú időre ellátatlan maradna.

**H4. hipotézis: Ahhoz, hogy a szociális vállalkozások növelni tudják hatásukat, jelentős beruházásra van szükség a szervezeti fejlesztésben: a menedzsment, a munkaerő, a monitoring és az értékelési rendszer kiépítésében.**

*„Olyan vezető szeretnék lenni, aki lehetőséget ad a munkatársakban meglévő tehetség kibontakoztatására, az önmegvalósításukra. Vezetőként pedig mint egy »karmester« segítem a sokféle tevékenység összehangolását, hogy egymást erősítsék hatásukban, illetve felelősségemnek érzem a szükséges feltételek megteremtését”* (Mészáros Andrea)

A szociális hatás kiterjesztése érdekében a lelkes amatőrizmust fel kell váltania a profi menedzsmentnek. Számos külföldi esetpéldában olvasható, hogy a híres szociális vállalkozók nagy tanácsadó cégek önkéntes munkáját vették igénybe a szervezeti fejlődéshez. A *McKinsey* szakemberei sikeresen szervezték át és állították növekedési pályára a *Renascere* brazil szociális vállalkozást. A *Boston Consulting Group* munkatársai pedig segítették az indiai *Childline* fejlesztését és rendszerének kiépítését. Több vállalkozásnál kiderült, hogy nagyon hasonló problémákkal néznek szembe, így ugyanúgy szükségük van a legkiválóbb szaktanácsadókra, annak ellenére, hogy nem tudnak fizetni érte.

A mintába került esetek közül több szervezetnek voltak külső tanácsadói, vagy kész rendszert vettek át. Például

- a Nesstnél szerepelt egy nemzetközi önkéntes tanácsadó testület;
- a szociális szövetkezeteket az OFA tanácsadói hálózata segítette;
- az Összefogás, a Menedék és a Szép Jelen nemzetközi segítséget, mintamodellt és támogatást kapott;
- az Elektro-Waste a svéd mintavállalat (Upsala) know-how-ját vette át;
- a West Hungary egy belga modellértékű támogatórendszert vett át;
- a Követ a német BAUM modelljét vette át;
- a Bárkát a francia anyaszervezet támogatta.

Ilyen esetben a szervezetek képesek voltak fejlődni és hatékonyan növekedni. A mintába került többi szervezetnél azonban – amelyeknél nincs menedzsment, munkaerő-, monitoring és értékelési rendszer, és ehhez sem mintamodell, sem tanácsadó nem áll rendelkezésre – egyértelmű a szervezet stagnálása, vegetálása.

Az interjúk alapján a *hipotézis tehát elfogadásra kerül azzal a kiegészítéssel*, hogy nem a rendelkezésre álló tőke dönti el, hogy fejlődik-e a vállalkozás vagy sem, hanem az, hogy meg tudja-e szerezni a szükséges know-how-t. *„Jól termelni csak jó munkahelyi légkörben lehet. A vezetők külön mentorálásban részesülnek a pozíció elfoglalásakor!”* (Elektro-Waste)

Ha a szervezeti fejlesztés sikeres, akkor a szükséges erőforrások megszerzése nem jelent gondot. *”A munkaerő felének élete vágya, hogy itt dolgozzon. De nem mindig ilyen a legjobb ember.”* (KÖVET) A szociális vállalkozások szolgáltatásai iránti kereslet mindig többszöröse a kínálatnak. Így a növekedés gátját maga a vállalkozó, az ő személyes kapacitásának korlátai képezik: Mivel nehezen delegálnak feladatokat, nagyon hosszú idő szükséges ahhoz, hogy a szervezeti fejlődésben a piaci vállalkozásokhoz hasonló szintet elérjék. Minden esetben megfigyelhető, hogy a szociális vállalkozó korlátjává válik a növekedésnek, de egyben nélkülözhetetlen is a vállalkozás működtetése szempontjából. *„Állandó kapacitásnyomás van, folyamatos fejlődésre törekszünk, mert a hirtelen népszerűség miatt más programok bukkantak fel. Ezek között kell definiálni magunkat. Nagy a menedzsmenten a nyomás, a folyamatosan változó, nem túl kiszámítható környezetben.”* (Káva)

A szociális vállalkozás fejlődési irányait inkább a támogatáspolitikai és kevésbé a szakma határozza meg, de minden jel arra mutat – ha Európai Unió nyomására is –, hogy van politikai szándék a szektor megerősítésére. *„Tiszta vállalkozói alapon nem lenne érdemes belevágni abba, amit mi csinálnunk, ugyanakkor a jövőben szeretnénk minél inkább a professzionalitás irányába elvinni a működésünket.”* (Bárka)

A politikusok – a közhiedelemmel ellentétben – tisztában vannak a hátrányos helyzetű térségek és társadalmi rétegek foglalkoztatási problémáival, szolgáltatások iránti szükségleteivel, kilátásaival. Ennek ellenére a vidéki interjúk során ehhez hasonló véleményekkel találkoztam: *„A központi és a regionális célok egyáltalán nincsenek összhangban a településen élők érdekeivel, a politikusoknak nincsenek hiteles információik az elmaradott térségekről, emberekről, nem köztük, hanem fölöttük járnak. A szociális támogatások rendszere úgy rossz, ahogy van, a gyakorlatban szinte arra ösztönöz, hogy még csak ne is akarjanak munkát vállalni.”* (Tiszaadony)

A kutatás során vizsgáltam a területet érintő szabályozási változásokat és a kinyilvánított politikai akaratot is. Választ kerestem arra a kérdésre, hogy a döntéshozók minek tekintik a vállalkozásokat: tehénnek, amely tejel, farkasnak, amelyet levadásznak, vagy lónak, amely húzza a gazdaság szekerét? Ez ugyanis jelentős mértékben meghatározza a szociális vállalkozások helyzetét is.

A jelenlegi gazdasági válság kapcsán megállapítható a tanácstalanság. Kapkodások közepette próbálják megerősíteni, támogatni a KKV-sektort, mert más eszközünk nem maradt a problémák megoldására. Kutatásom során sajnos arra a következtetésre jutottam, hogy a szociális vállalkozások szerepe nemzetgazdasági szinten elenyésző, így a rájuk irányuló programok eredményei szinte nem is mérhetők. Az általam készített interjúkból ítélve rövid távon szinte alig változnak a szervezetek, és tevékenységük a legtöbb esetben csak hosszú távon eredményez jóléti javulást. A mintába került szervezetek 10-15 év alatt jutnak el odáig, hogy minisztériumi támogatás nélkül is önellátóan működjenek.

**H5. hipotézis: A vállalkozási tapasztalattal rendelkezők könnyebben fogadják el a kockázatot, és nem okoz nekik morális problémát, hogy a tevékenységükért pénzt kérjenek.**

Annak ellenére, hogy mennyire széles körű lehet a szociális és gazdasági megtérülés, az emberek többsége vonakodik szociális vállalkozás indításától. A szociális vállalkozás általában egyének vagy önkéntes informális csoportok szolgáltatásnyújtásának kezdeményezéséből, vagy meglévő nonprofit szervezet tevékenységének diverzifikálási törekvéséből indul ki. Számos esetben a nonprofit szervezetek elutasítják az üzleti kezdeményezéseket, mert véleményük szerint az összeférhetetlen a szociális céljaikkal. Az Egyesült Királyságban vizsgált esetekben a magabiztosság hiánya volt a legnagyobb különbség a szociális és a „hagyományos” vállalkozók között (Lyon–

Ramsden [2006]). Korábbi vállalkozási tapasztalatokkal nem rendelkező szociális vállalkozók ideális esetben olyan önkéntes tanácsadókat vonnak be a szervezetbe, akiknek vannak menedzsment és üzleti tapasztalatai.

A kutatás során meglepő eredményre jutottam. 20-ból 18 esetben volt korábbi for-profit piaci vállalkozási tapasztalata a szociális vállalkozónak. Senkinek sem a jelenlegi szervezet az első munkahelye, mindenki dolgozott korábban vagy vállalatvezetői beosztásban, vagy magánvállalkozásának vezetőjeként. Gyakran elhangzott az interjúk során: *„Igen, van személyes tapasztalatom, a családom szinte minden tagja vállalkozás vezetője.”* (Kék Madár) Mindenki otthonosan használta a versenypiaci szakkifejezéseket és ismereteket, nem okozott gondot a közös üzleti nyelv megtalálása. A Nesst tapasztalatai szerint kell *„gazdasági háttér, nonprofit affinitás, civil szektor érzékenység, time management skill, sokféle tevékenység. És végül, de nem utolsón sorban a szakterületeken ott kell lenni.”* A vállalkozói múltat vizsgálva feltűnően sokan foglalkoztak oktatás-, rendezvény, kiállítás-szervezéssel a múltban, sőt sokszor olyan tevékenységet folytattak, amely rendkívül sok szervező munkával járt (pl. bedolgozóhálózat létrehozása, újrahasznosítás megszervezése, érdekképviselő megszervezése, termelőközösség kialakítása) Megállapítható, hogy a mintába került szociális vállalkozók nagyon tapasztalt szervezők, és ugyan egy-kettő közülük bukott vállalkozó, de tudtak tanulni hibáikból, és a versenypiacon nemcsak megállnák helyüket, hanem nagyon hamar vezető pozícióba kerülnének kiváló szervezőképességük miatt.

Az összes tapasztalt vállalkozó elfogadja a piaci kockázatot és megfelelően kezeli: *„Kockázat: a repülőgéphez hasonlít, tudomásul vesszük (ennyi repülőből ennyi lezuhan), de nem rettent vissza semmilyen lépéstől (ugyanúgy felszállunk a repülőre), aprólékos elemzés kell.”*

Szinte minden esetben volt fizetőképességi kereslet, és nem okozott morális problémát, hogy szolgáltatásukért pénzt kérjenek. Néhány esetben nem kérnek pénzt a fizetőképességi igénybevevőktől sem (Káva, Nesst, Pécsi Alapítvány, Ability Park, Kék Madár), hanem inkább más vállalkozási tevékenységből keresztfinszírozzák, mert nem tudnák hol meghúzni a határt, hogy kinek kell és kinek nem kell fizetnie. Például: *„Munkaerőpiaci szolgáltatásainknál is lenne egy réteg, aki tudna fizetni, de a célcsoport 80-90%-a nem, így inkább mindenki számára ingyenesen nyújtjuk.”* (Kék Madár)

Elfogadásra került tehát a H5. hipotézis, amely szerint a szociális vállalkozók rendelkeznek üzleti tapasztalattal, elfogadják a kockázatot, és a civil tudat nem aka-

dályozza őket abban, hogy „szolgáltatóként pedig legjobbra törekedjenek, ügyfélorientált szemléletet, tényleg érdekesekeket akarnak mutatni, a minőséget, a profizmust mindig szem előtt tartva”. (Nagy Géza)

**H6. hipotézis: A tévhitekkel ellentétben számos példa van a kooperáció sikerére, elméletben is mindenki elismeri fontosságát, továbbá a gyakorlatban is magas az összefogás, a partnerség, az együttműködés gyakorisága.**

„Van ez a nemzetközi partnerség a szervezetben, amely úgy néz ki, hogy a világ zónákra van osztva (130 db)... Nem annyira erős a verseny (egy dunaharaszti és egy tatai szervezet között nyilván nincs verseny), erősebb az együttműködésből származó haszon.” (Bárka)

Sajnos általános a magyar nonprofit szektorban az a sztereotípia, hogy a másik nonprofit szervezet csak a politikai játéktér eszköze, rövid távú érdekeinek megfelelően kirekeszti vagy éppen kihasználja a többi civil szervezetet. Többen állították, hogy ezt a területet az összefogás, a partnerség, az együttműködés hiánya jellemzi. Gyakran hallunk olyan híreket vagy látunk olyan beszámolókat, ahol a szervezet vezetője más célokra használja fel az összegyűjtött vagyont. Az interjúk tükrében viszont elfogadtuk a H6. hipotézist. Az utóbbi évek kooperációt elősegítő programjai változást idéztek elő, és az eredmények egyértelműen igazolják az adott hipotézis jogosságát.

Megdöbbentő, szinte oldalakat kitevő azon listák sora, amelyeken a szervezeteket arról kérdeztük, hogy van-e kooperáció más szervezetekkel. Több esetben külföldi szervezettel is tartanak fenn rendszeres kapcsolatot, nemzetközi programokban vesznek részt és számos tapasztalatcsere történt.

Gyakoriak a közös pályázatok és programok, és ismerik, segítik a hasonló nonprofit szervezeteket, jó kapcsolatot ápolnak ügyfeleikkel, partnereikkel. Vanak negatív tapasztalatok is, de ezek nem a kapcsolat léteire vagy nem léteire, hanem inkább a kapcsolat minőségére vonatkoztak. „Sokszor, amikor közös rendezvény, megbeszélés stb. van profitorientált cégekkel, akkor azok őket, civil szervezeteket szedett-vetett, lenézett csoportként kezelik. Ugyanakkor igaz, fejleszteni kéne a civil szervezeteket, hogy profibbakká váljanak. A pályázatoknál nem a szociális gondolkodás folyamatán van a hangsúly, hanem a projekt végén kimutatott számokon. Olyannak képzelik el a kiírók a folyamatot, mint »egy monitoringyár, ahol a futószalagról jönnek a kész termékek a végén«”. (West Hungary)



A kooperáció kapcsán vizsgáltam, hogy milyen a szervezetek és a sajtó/média viszonya. Kapcsolatuk a médiával igen jó, minden szervezet több tucat média-megjelenéssel rendelkezik, állandó szereplői riportfilmeknek a tévében, számos újság hasábjain olvashatunk róluk. Annak ellenére, hogy sokan említették, hogy ma csak a botrány a hír, ők botrányok nélkül is kapnak helyet a sajtóban. Ez kedvező, mert az Egyesült Államokban is a média segítségével terjedt el a szociális vállalkozás fogalma és talált követőkre. Számos szervezet azért is kap kiemelt médiafigyelmet, mert ha nem is termékinnovációval jelennek meg, akkor is úttörő munkát végeznek az adott terület ellátásában. Általánosságban elmondható, hogy minden program a méreteivel arányosan megfelelő publicitást kap, ami megkönnyíti a területet kutatók dolgát. Ugyan nem találunk speciális szaklapot (egy kivétel, a *Köz-jólét* c. folyóirat, amely sajnos megszűnt), de szinte minden újságban jelennek meg a témához kapcsolódó cikkek: a *Vezetéstudomány*tól a *Piac & Profit*-on és a *Lépéseken* át a napilapokig bezárólag.

## 10. táblázat. A hipotézisek tesztelésének eredménye

Hipotézis	Tesztelés eredménye
H1: A szociális vállalkozó mind képesség, mind motiváció dolgában felülmúlja az átlagos, hagyományos vállalkozót.	elvetve
H2: A szociális vállalkozások különböznek a hagyományos vállalkozásoktól, mert eltér a keletkezéstörténetük, és sokkal összetettebb feladatokat látnak el.	elfogadva
H3: A szociális vállalkozások képesek gazdaság- és társadalompolitikai célokat hatékonyan és gazdaságosan megvalósítani.	elvetve
H4: Ahhoz, hogy a szociális vállalkozások növelni tudják hatásukat, jelentős beruházásra van szükség a szervezeti fejlesztésben: a menedzsment, a munkaerő, a monitoring és az értékelési rendszer kiépítésében.	elfogadva
H5: A vállalkozási tapasztalattal rendelkezők könnyebben fogadják el a kockázatot, és nem okoz nekik morális problémát, hogy a tevékenységükért pénzt kérjenek.	elfogadva
H6: A tévhitekkel ellentétben számos példa van a kooperáció sikerére, elméletben is mindenki elismeri fontosságát, továbbá a gyakorlatban is magas az összefogás, a partnerség, az együttműködés gyakorisága.	elfogadva

## VII. Összefoglalás

„Ha valakit igazán segíteni akarunk  
abban,  
hogy eljusson céljához, akkor az a leg-  
fontosabb,  
hogy alaposan megismerjük helyzetét és  
szükségleteit, és mindig ezekből indul-  
junk ki.  
Ez a segítségnyújtás művészetének tit-  
ka.”

Sören Kierkegaard

„Győztünk! A kapitalista diadal korában élünk.” – írja Jonas és Kjell *Funky Business* című „gazdaságpukkasztó” művében. Vagy mégsem?

A szociális vállalkozók mellett, hogy teljes egészében a szociális felelősségvállalás jellemzi őket, piaci értelemben életképes vállalkozásokat vezetnek. Életet adnak az üzleti vállalkozásnak azáltal, hogy a piaci jeleket a társadalmi, környezeti és etikai változások kontextusában értelmezik. A legmeghatározóbb különbség a „tradicionális” vállalkozóhoz képest az, hogy a szociális vállalkozó küldetése a társadalmi fejlődés a maga legkülönbözőbb formáiban. A profit termelése része lehet az üzleti modellnek, de az értékteremtés mérőeszköze alapján véve a szociális hatás (Briefing Papers [1997]). A megkülönböztetett küldetés hatással van arra, hogy a vállalkozó hogyan ismeri fel és értelmezi a lehetőségeket. A szociális vállalkozó problémamegoldó javaslatai – természetüknél fogva – szisztematikusak és fenntarthatóak. Elsősorban olyan, mélyen gyökerező problémákkal foglalkoznak, amelyek csak radikális változtatásokkal oldhatók meg, figyelembe véve a társadalom, a környezet és az erkölcs változási folyamatát. Célkeresztjükben tehát nem a piaci változásokra való reagálás áll a gazdasági növekedésük érdekében.

Disszertációnak több célja van. Egyfelől útmutatót kíván adni a kormányzatszervek, az üzleti élet és a civil szervezetek számára, hogyan fejlesszék és népszerűsítsék a szociális vállalkozásokat támogató programjaikat. A dolgozatban javasolt programelemeket olyan építőkövekké kell tekinteni, amelyekből minden szociális vállalkozás és intézmény saját maga alakíthatja ki a neki megfelelő programot, politikát. Másfelől a disszertáció összefoglaló, kodifikációs és hiánypótlási szándékkal született. A széleskörűen elfogadott definíciók hiánya, a kutatások kezdetlegessége és a működési formák jogi és gazdasági tisztázatlansága csak vonzóbbá tette számomra e terület hazai és nemzetközi kutatását. Az a szociális koncepció pedig, amely a kis- és középvállalkozások gazdasági jövőt formáló birodalmában érlelődőben van, parancsoló szükségsszerűséggé tette a téma mélyebb kutatását.

Az európai irodalmat tanulmányozva, valamint az amerikai gyakorlatból leszűrve a különböző definíciókban megfogalmazott szociális vállalkozás elsősorban üzleti vállalkozás, amely mikroökonómiai értelemben a kis- és középvállalkozások minden szükséges elemével rendelkezik: a vállalati célok üzleti terv formájában jelennek meg, finanszírozási forrásként szóba jöhetnek bankok, donor szervezetek, illetve az állam. Az emberi és infrastrukturális erőforrások, a marketing és a nyilvánosság kérdése is adott és tárgyalandó e vállalatokkal kapcsolatban. A szociális cél érdekében működő szociális vállalatok ötvözik az innovációt, a vállalkozást, a szociális célt és az általa generált bevételnek köszönhető pénzügyi stabilitást. A küldetés prioritást élvez a profithoz képest, és ha többlet keletkezik, akkor az további küldetés.

téscélok mentén kerül felhasználásra. Mindez a támogatott csoport vagy közösség érdekében történik. Fenntartható fejlődés, nonprofit modellek, szociális értékek – mind-mind egy-egy szemüveg, amelyen keresztül a téma bemutatásra kerül.

Összefoglalva és a vállalkozások előtt álló kihívásokat figyelembe véve megállapítható, hogy a többdimenziós szociális vállalkozások működtetése egyre fejlettebb érzékenységgű vezetés után kiált a kibővült és többszereplős környezetben, az állam, a civilek és a piac találkozásának „szivárványgazdaságában” (Dauncey [2001]).

Bár a szociális vállalkozások fokozott vezetői érzékenységet követelnek meg, ennek ellenére fontos leszögezni, hogy globális trend van kibontakozóban egy tudatos gazdaság- és szociálpolitikai érettséggel a háttérben; tehát semmiképpen sem rejtélyes business-superman-ekről, vagy ötödik, hatodik és sokadik szintű csodavezetőről beszélünk. Féligazság volna kijelenteni: az elsődleges cél a pozitív társadalmi hatás kell hogy legyen – a vállalkozás emellett akár nyereséget is termelhet. Ez nem igaz. Ez esetben ugyanis nem vállalkozásról beszélünk, hanem más nonprofit szervezeti formáról: egyesületről, alapítványról, intézményről, nonprofit gazdasági társaságról. Ez utóbbiaknak a szociális alapelvekkel való közös vonásait külön fejezetben tárgyalja disszertációm.

A szociális vállalkozás egyfelől az a magasan fejlett szervezeti forma, amelynél a vállalatvezetés pengeélen tancol a profitmaximalizálás és a társadalmi feszültségek olykor irremutálisan megoldásainak véghezvitele között, másfelől az az eszköz, mely képes áthidalni a szakadékot a gazdaság érzelmhiánya és a társadalom jólét utáni óhaja között.

### **A további kutatás lehetséges irányai**

A kutatás során megvizsgáltam, hogy a sikeres szociális vállalkozások környezetében gyakoribb-e az új szervezetek megjelenése, és van-e bármiféle kapcsolat a felhalmozott szociális tőke megléte és a fejlődés minősége között. Egyetlen esetben jött létre új szervezet az előzőhöz kapcsolódva, mégpedig Tiszaadonyban, ahol a térségi feladatok hatékony ellátása érdekében Csaroda településen munkanélküliekből szociális szövetkezet alakult. Cél, hogy a 3 évre biztosított 20 millió Ft-ból egy tejszállító hűtőkocsi beszerzésével az ottani termelők tejét Tiszaadonyra be tudják szállítani, majd a készterméket a szövetkezet értékesíteni fogja.

A szociális tőke megléte, fenntartása és fejlesztése a szakirodalom szerint számos ponton kapcsolódik a helyi gazdaságfejlesztéshez. Tehát, ha sikerülne a szociális tőkét felmérni és keletkezésének módját bemutatni, akkor *a helyi gazdaságfejlesztés egy fontos tényezőjéről szereznék újabb ismereteket*. Doktori kutatásom során nem találtam használható információt ebben a témában. Érdemes lenne ezt a kérdéskört újragondolni, és ebben az irányban további kutatásokat végezni. Elősegítik-e az új szociális vállalkozások megjelenését? Könnyebb-e az új generációnak? Osztódással szaporodnak-e a jelenlegi szervezetek? Számos más hasonló kérdés maradt megválaszolatlan.

*Másik fontos kutatási irány* a mérési módszertanok adaptálása. Mindenképpen vizsgálni kellene a jövőben, hogy milyen módszerekkel mérjük a szociális vállalkozások teljesítményét. A nemzetközi irodalomban számos kezdetleges próbálkozásról olvashatunk (lásd SRI – Social Return on Investment), de gyakorlati alkalmazásuk számos problémába ütközik. Érdemes az irodalom feldolgozása és gyakorlatban való tesztelése, mert a támogatási programok előrehaladásával a közeljövőben szükségessé válik az egységes módszertant alkalmazó mérés. Ahhoz, hogy összemérhessük a magyar és nemzetközi (pl: olasz) szociális szövetkezetek teljesítményét, egységes alapadatokra és kritériumrendszerre van szükség.

*Harmadik általam javasolt kutatási téma* annak vizsgálata, hogy a felelős vállalkozói magatartást miként lehetne ösztönözni. A szakirodalomban gyakran állítják, hogy ha a felelős vállalkozások elérnének egy kritikus tömeget (közösségi normává válnának), akkor a többség által is követendőek lennének. Például az IT technológia elterjedéséhez hasonlóan az etikus és felelős magatartás legyen elfogadott része az üzletnek.

## Irodalomjegyzék

- Ágh Attila et al. [2005]: *Institutional design and regional capacity-building in the post-accession period*. Budapest, Demokrácia Kutató. M. Közp. Alapítvány.
- Ahl, H. [2006]: Why Research on Women Entrepreneurs Needs new Directions? *Entrepreneurship Theory and Practice*, No. 5. p. 595–621.
- Aldrich, H. E. – Martiez, M. A. [2001]: „Many are Called, but Few are Chosen: An Evolutionar Perspective for the Study of Entrepreneurship.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, No. 4. p. 41–57.
- Alvord, S. – Brown, D. – Letts, C. [2002]: *Social Entrepreneurship and Social Transformation: An Exploratory Study*. Boston, Hauser Center for Nonprofit Organizations at Harvard University's John F. Kennedy School of Government WP. 15 p.
- Ashoka [2007]: *Innovators for the Public*. [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org) (53 országban több mint 1500 tagja van, a *Changemaker* nevű online folyóirat a szociális vállalkozók legnagyobb internetes gyűjteménye a világon.)
- Austin, J. A. – Stevenson, H. – Wei-Skillern, J. [2003]: *Social Entrepreneurship and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?* Harvard Business School WP H374 04-029.
- Baccheiga, A. – Borzaga, C. [2001]: Social enterprises as incentive structures, an economic analysis. In: Borzaga, C. – Defourny J. [2001]: *The Emergence of Social Enterprise*. London, Routledge. p. 274-295.
- Bakacsi Gyula [2000]: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdsági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Bálint András – Hemingway, F. George [2004]: *Vállalkozástan a gyakorlatban*. Aula, BCE.
- Bartal Anna Mária [1999]: *Nonprofit alapismeretek kézikönyve*. Budapest, Liturgia.
- Bartal Anna Mária [2005]: *Nonprofit modellek, elméletek, trendek*. Századvég, Budapest.
- Bartus Gábor [2008]: Szükség van-e a jóléti vállalatokra? *Kommentár*, 2008. 5. sz. p. 26–40.
- Baumol, W. J. – Litan L. E. – Schramm C. J. [2007]: *Good Capitalism, Bad Capitalism, and the Economics of Growth and Prosperity*. Yale University Press.
- Berde Csaba – Dajnoki Krisztina szerk. [2007]: *Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment*. Debreceni Egyetem.
- Béza Dániel et al. [2007]: *Kisvállalkozások finanszírozása*. Perfekt, Budapest.

- Billis, David [1992]: *Organising Public and Voluntary Agencies*. Routledge, London.
- Birkhölzer, K., [1999]: Local economic development, a European-wide movement towards more economic democracy and social justice. *Local Economy*. 14 (3) May, p. 43–53.
- Birkhölzer, K. et al. [1998]: *Der Beitrag sozialer Unternehmen zur ökonomischen Gemeinwesenentwicklung in 6 europäischen Ländern. Berichte aus Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Schweden und Spanien*. Veröffentlichungsreihe der IFG Lokale Ökonomie 30d. Berlin.
- Bíró Endre [2002]: *Nonprofit szektor analízis (NOSZA). Civil szervezetek jogi környezete Magyarországon*. Budapest, MOTT Alapítvány, EMLA Környezeti Menedzsment és Jog Egyesület, Nonprofit Kutatócsoport, Jogismeret Alapítvány.
- Bloom M. G. [2006]: *The Social Entrepreneurship Collaboratory (SE Lab): A University Incubator for a Rising Generation of Leading Social Entrepreneurs*. Hauser Center for Nonprofit Organizations at Harvard University's John F. Kennedy School of Government WP 31
- Boda Zsolt et al. [1996]: *Vállalati Etika*. BKE Vezetőképző Int. Budapest
- Boda Zsolt, O'Higgins E., Schedler K. [2009]: Cooperating with Social and Political Actors in Zsolnai László, Tencati, Antonio (eds.): *The Future International Manager*. 2009, Palgrave
- Bokor Attila – Radácsi László [2007]: *Aranykalitkában – Fiatal vállalatvezetők a rendszerváltás utáni Magyarországon*. Alenia Kiadó, Budapest.
- Bornstein, David [2004]: „What Sort of Mother Are You?” Erzsébet Szekeres, Hungary: Assisted Living for the Disabled. In: *How to Change the World? Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. 9. fejezet. P. 98–116.
- Borzaga, C., Defourny J., [2001]: *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge.
- Brainard, L., Siplon P., [2004]: Toward Nonprofit Organization Reform in the Voluntary Spirit: Lessons from the Internet. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 33, No. 3, p. 435-457
- Briefing Papers [1997]: *What makes social entrepreneurship different to traditional entrepreneurship?*  
Letöltve:  
[http://www.article13.com/A13\\_ContentList.asp?strAction=GetPublication&PNID=870](http://www.article13.com/A13_ContentList.asp?strAction=GetPublication&PNID=870) Letöltve: 2005.07.15.
- Bullain Nilda [2007]: *Társadalmi vállalkozások fejlődése és finanszírozása*. Konferenciaelőadás 2007. 07. 18. Letölthető: [www.szocialgazdasag.hu](http://www.szocialgazdasag.hu)
- Bullain Nilda [1995]: A nonprofit szervezet mint működő intézmény. In: *Alapfokú kézikönyv civil szervezetek számára*. NIOK – Soros, Budapest.

- Búzás Norbert – Lengyel Imre szerk. [2002]: *Ipari Parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek*. SZTE GTK, JATEPress, Szeged.
- Campbell, Mike [1999]: *The Third System Employment and Local Development. Volume 1. Synthesis Report*. 38. o. Policy Research Institute Leeds Metropolitan University, UK.
- Carland, J. W. et al. [1984]: Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *The Academy of Management Review*, 9(2). p.354-359.
- CECOP (Szociális Szövetkezetek Európai Szövetsége ) [2002]: *A szociális gazdaság kibővítése. Első európai konferencia a szociális gazdaságról Közép- és Kelet-Európában*. Brüsszel.
- Cliff, J.E. [1988]: Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender. *Journal of Business Venturing* 13(6):523-543
- CONSCISE [2001]: *The Contribution of Social Capital in the Social Economy to Local Economic Development in Western Europe, Report 3: Social Audits of Social Enterprise: Methodology*. (www.conscise.mdx.ac.uk) Letöltve 2006. február. Middlesex University.
- Covin, J. G. – Slevin, D.P. [1991]: A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 16, No.1, p. 7–25.
- Cruikshank, Jeffrey L. [2005]: *Shaping the Waves, A History of Entrepreneurship at Harvard Business School*. HBS Press, Boston.
- Csapó Krisztián – Csóri Balázs – Petheő Attila [2004]: A magyarországi kis- és közepes vállalkozások digitális tevékenysége az európai uniós csatlakozás tavaszán. *Vezetéstudomány*, 35. évf. Különszám. p. 73–80.
- Csapó Krisztián [2006]: Áttekintés a gyorsan növekvő vállalkozásokat támogató kormányzati programokról. *Vállalkozás és innováció*, 1. évf., 1. sz. (elektronikus folyóirat).
- Csoba Judit [1999]: Átfogó jogszabályi területek bemutatása foglalkoztatás-munkanélküliség terén. In: Tóbiás László szerk.: *Együttműködési lehetőségek civil szervezetek és a helyi önkormányzatok között. Kézikönyv civil szervezetek és önkormányzatok számára*. 2. kiad. Hálózat a Demokráciáért Program, Budapest. p. 113–126.
- Csoba Judit et al. [2007]: *Szociális gazdaság kézikönyv*. OFA
- Csongrádi Gyöngyi [2006]: *A nonprofit szektor finanszírozásának néhány adózási kérdése*. BME GTK Ph.D. konferencia előadás, 2006. február 9.
- Csubák Tibor Krisztián [2003]: A KKV-hitelezés jövője Magyarországon. *Fejlesztés és Finanszírozás*, 4. sz.



- Dauncey, Guy [2001]: Összeomlás után. A szivárványgazdaság kialakulása. Göncöl Kiadó, Budapest.
- Davidsson, P. et al. [2001]: *Editor's introduction: Law and MacMillan Ten Years on: Achievements and Future Directions for Entrepreneurship Research*. 2
- Dees, J. G. [1998a]: *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Stanford University: Center for Social Innovation, Graduate School of Business, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership <http://faculty.fuqua.duke.edu/centers/case/files/dees-SE.pdf> letöltve 2004.
- Dees, J. G. [1998b]: „Enterprising Nonprofits.” *Harvard Business Review*. January-February, 76.1, p. 55-66.
- DG [2003]: *The new actors of employment. Synthesis of the pilot action 'Third system and employment'. For a better understanding of employment at local level*. Directorate-General for Employment and Social Affairs Unit A. (A kézirat elkészült 2002-ben.)
- Drayton, W. [2002]: The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review* 44(3). p.120–132.
- Drucker, P.F. et al. [1993]: *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool Process Guide*. Jossey-Bass kiadó.
- Drucker, Peter [1993]: *Innováció és vállalkozás*. Park Kiadó, Budapest.
- DTI (Department of Trade and Industry ) [2002]: Social Enterprise Strategy. Letöltve: 2004. 10.12. (A DTI feladatait 2005-ben a Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform vette át.)
- EC [1999]: A szervezett civil társadalom szerepe és hozzájárulása az európai konstrukcióhoz. *Official Journal of the European Communities* C 329/10/17-11-1999.
- Farkas Ferenc [2004]: Nonprofit menedzsment. In: Dinya László et al. [2004]: *Nonbusiness marketing és menedzsment*. Budapest, KJK – KERSZÖV, 3. fejezet.
- Fekete László szerk. [2004]: *Kortárs Etika*. Nemzeti Tankönyv Kiadó, Budapest
- Filep Judit [2006]: *The Possible Scenarios: The Generational Changeover in the Hungarian SME Sector*. National Council for Graduate Entrepreneurship Working Paper 037/2006.
- Fiona [2007]: *Férfibeszed: családról és munkáról – kutatási eredmények*. (CD-ROM)
- Frey Mária [2001]: Munkahelyteremtés a munkaerőpiac fő áramlatán kívül. *Szakképzési Szemle*, 1.sz. p. 22–48.
- Frey Mária [2001]: *Nonprofit szervezetek a munkaerőpiacon*. OFA Munkaügyi Kutatások Szakmai Műhelye.

- Frank, Robert [2004]: *What Price the Moral High Ground?* Princeton University Press, Princeton and Oxford.
- G. Fekete Éva – Solymár Gábor [2005]: A szociális gazdaság kiépítésének esélye és feltételei az Észak-Magyarországi régióban. *Köz-jó-lét*, 2., 3. sz.
- G. Fekete Éva et al. [2006]: *A szociális gazdaság regionális feltételrendszere Magyarországon*. Magyar Tudományos Akadémia Regionális Kutatások Központja, OFA/5341/1 Zárótanulmány.
- Gartner, W.B. [1989]: Who Is an Entrepreneur? Is the wrong Question. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 13(4):47-69.
- Gartner, W. B. [2001]: Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumption Theory Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4):27
- Gayer Gy. – Huber B.[2002]: A nonprofit szektorról és a foglalkoztatásról. *Munkaügyi Szemle* 2002. 2.sz. 43-47. o.
- GLE (Greater London Enterprise) [1998]: *Towards a Definition of Community Economic Development*. <http://www.gle.co.uk/> Letöltve 2005. május. 21.
- Grosz András, Rechnitzer János [2005]: *Régiók és nagyvárosok innovációs potenciálja Magyarországon*. MTA RKK, Pécs–Győr.
- Györffy Gábor [1995]: A nonprofit szervezetek ismérvei és tevékenységük. In: *Alapfokú kézikönyv civil szervezetek számára*. NIOK – Soros. Budapest.
- Handerson, D. et al. [2005]: The good company. A survey of corporate social responsibility. *The Economist Survey* (3) 22. January.
- Handy, F. – Ranade, S. [2002]: Factors Influencing Women Entrepreneurs of NGOs in India. *Nonprofit Management and Leadership*. Vol. 13, No. 2. p. 139–54.
- Hansmann, H. B. [1980]: *The Role of the Nonprofit Enterprise*. Yale Law Journal 89.
- Hansmann, Henry [1987]: Economic Theories of Nonprofit Organisations. In: Powell W. W. (ed.) [1987]: *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. New Haven, Yale University Press. (Magyarul: Kuti Éva – Marschall Miklós szerk. [1991]: *A harmadik szektor*. Budapest, Nonprofit Kutatócsoport.)
- Harding, Rebecca [2007]: Understanding social entrepreneurship. *Industry & Higher Education*, Volume 21, Number 1, February. p. 73–84.
- Harsányi László [2006]: *Keresztül a fogalmi zűrzavaron*. (Kézirat.) 13 p.
- Haugh, H. — Tracey P. [2005]: The Role of Social Enterprise in Regional Development. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Volume 2, Number 4, 2 June, p. 346–357.

- Hayek, F. A. [1945]: The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review* 35(4). p. 519–530.
- Henry, Nick – Johnson, Toby – Spear, Roger; [2006]: *Social Enterprise: An International Literature Review*. SBS/SEnU GHK London p.4.
- Heptonstall, Sonia [2004]: *Social Enterprise*. TRADE/WP.8/AC.2/2004/6, as of 5 February.
- Hisrich, Robert D. – Peters, Michael P. – Shepherd, Dean A. [2005]: *Entrepreneurship*. Sixth Edition. McGraw-Hill, New York.
- Hughes, P. – Luksetich, W. [2004]: Nonprofit Arts Organizations: Do Funding Sources Influence Spending Patterns? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 33, No. 2. p. 203–220.
- Humuszolg [2004]: *Foglalkoztatási célú nonprofit szervezetek modell értékű programjai*. Nonprofit Humán Szolgáltatók Országos Szövetsége, Budapest, 2004.
- Hunyadi László – Vita László [2002]: *Statisztika közgazdászoknak*. Aula Budapest
- Iványi Attila Szilárd – Hoffer Ilona, [2005]: *Innovációra épülő vállalkozásfejlesztés*. BCE. (Jegyzet.)
- James, Estelle [1987]: The Nonprofit Sector in Comparative Perspective. In: Powell, W. W. ed.: *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. New Haven: Yale University Press.
- Jenei György [2004]: A magánvállalkozások teljesítményösztönzése és hatása a közintézményi rendszerekre. *Vezetéstudomány*, 35. évf. 9. sz. p. 26–33.
- Jenei György [2005]: *Közigazgatás-menedzsment*. Századvég, Budapest.
- Jenkins, H. [2006]: A ‘Business Opportunity’ Model of Corporate Social Responsibility for Small and Medium Sized Enterprises. Conference Paper presented at Copenhagen Center Conference.
- Juhász Csilla [2007]: *Fogyatékos munkaerő teljesítményértékelési szempontjai a vezetői szintek és korcsoportok szerint*. IV. Erdei Ferenc tudományos konferencia, Kecskemét. (Poszter prezentáció.)
- Kákai László, Bartal Anna Mária [2003]: Civil szervezetek és civil projektek szerepe a dél-dunántúli régió fejlesztésében. (Kézirat.)
- Kállay László [2002]: Paradigmaváltás a kisvállalkozás-fejlesztésben. *Közgazdasági Szemle*, 49. évf. 7–8. sz. p. 557–573.
- Kállay László et al. [2007]: *A kis- és középvállalkozások helyzete 2005–2006*. GKM.
- Karácsony Mihály [2007]: *Szövetkezz! – A szociális szövetkezetek előtt álló lehetőségek*. Konferencia előadás OFA-ROP 2007.03.28.

- Kent, C. – Anderson L. [2005]: Social Capital, Social Entrepreneurship and Entrepreneurship Education. *International Journal of Entrepreneurship Education* Vol 2, issue 1. (Special Issue on Social Entrepreneurship.)
- Kerlin Janelle [2006]: *Social Enterprise in the United States and Europe*. Voluntas, 17;
- Kierkegaard, Sören [1991]: Összes művei. 19. köt. 3. kiad. Gyldendal (Aranyvölgy) kiadó.
- Kindler József – Vecsenyi János [1979]: Az értékrendek ütköztetésétől a döntéshozatalig. *Figyelő*, 5. sz.
- Kindler József – Zsolnai László [1993]: *Etika a Gazdaságban*. Keraban, Budapest
- Kirzner, I. M. [1997]: Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), p. 60–85.
- Kondorosi Ferenc [1998]: *Civil társadalom Magyarországon*. Budapest, Politika + Kultúra Alapítvány.
- Kottler, Philip – Lee, Nancy [2007]: *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása*. HVG Kiadó, Budapest.
- Kramer, Ralph [2000]: *A Third Sector in the Third Millennium?* 1. köt., p. 1–23.
- KSH [2005]: *Nonprofit szervezetek Magyarországon 2003*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest. .
- KSH [2006]: *Nonprofit szervezetek Magyarországon 2004*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- Kun Attila [2004]: A vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalai az Európai Unióban. *Jogelméleti Szemle*, 1. sz.
- Kuti Éva [1998]: *Hívjuk talán nonprofitnak ... A jótékonyág, a civil kezdeményezések és az állami keretből kiszoruló jóléti szolgáltatások szektorra szerveződése*. Budapest, Nonprofit Kutatócsoport.
- Kuti Éva [2003]: *Kinek a pénze? Kinek a döntése?* Budapest, Nonprofit Kutatócsoport.
- Kuti Éva – Sebestyén István [2001]: *The Nonprofit Sector in Hungary*. FOCS project, Future of Civil Society, CD.
- Kuti Éva – Marschall Miklós [1991]: A nonprofit szektor fogalma. Egy definíciós vita és ami mögötte van. *Esély*, 1. sz.
- Laky Teréz [1998]: A kisvállalkozások növekedésének korlátai. *Szociológiai Szemle*, 8. évf. 1. sz. p. 23–40.
- Leadbeater, Charles [1997]: *The Rise of the Social Entrepreneur*. London, Demos.

- Lengyel Imre [2003]: *Verseny és területi fejlődés*. JATEPress, Szeged.
- Ligeti György [2007]: *CSR – Vállalati felelősségvállalás*. Kurt Lewin Alapítvány, Budapest.
- Lingane, A. – Olsen, S. [2004]: Guidelines for Social Return on Investment, *California Management Review*, Vol. 46, No. 3,
- Llewellyn N. et al. [2000]: *Entrepreneurship and Public Service Management: Definitions, Competencies, Obstacles and Examples*. The Open University Business School WP 00/3
- Low, M. B. – I. C. Macmillan [1988]: Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management* 14(2). p. 139–162.
- Lyon, F. – Ramsden M. [2006]: Developing fledgling social enterprises? A study of the support required and means of delivering it. *Social Enterprise Journal*, Vol. 2, Issue 1. p. 27–41.
- Mair J. – Marti I. [2004]: *Social Entrepreneurship: What Are We Talking About? A Framework For Future Research*. IESE Business School – University of Navarra WP 546
- Mair, J. – Noboa, E. [2003]: *Social Entrepreneurship: How Intentions to Create a Social Enterprise Get Formed*. IESE Business School – University of Navarra – WP No 251 Letölthető: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0521-E.pdf>
- Matolay Réka – Petheő Attila – Pataki György [2007]: *Vállalatok társadalmi felelőssége és a kis- és középvállalatok*. (Kutatás és tanulmány a Nemzeti ILO tanács részére.) ILO.
- Mészáros Tamás [2002]: *A stratégia jövője, a jövő stratégiája*. Aula, Budapest .
- Mészáros Tamás [2004]: Változó stratégiaalkotás. *Harvard Business Manager* (magyar kiadás), 6. évf. 5. sz. p. 56–64.
- Mészáros Tamás – Pitti Zoltán [2003]: A vállalkozási szerkezet módosulása, különös tekintettel a középvállalkozásokra és az EU-sajátosságokra. *Európai Tükör*, 58. évf. 1. sz. p. 47–69.
- Mészáros Tamás – Szirmai Péter [2001]: Egy kutatás tanulságai – Az EU kisvállalkozás-politikája. Pénzforrás – A pályázatok kézikönyve. 2002. 26. sz.
- Mintzberg, Henry [1973]: Strategy-making in three modes. *California Management*, No.2
- Mort, G. – Weerawardena, J. – Carnegie, K. [2003]: Social Entrepreneurship: Towards Conceptualization. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. London: Vol. 8, Issue 1, p. 76.
- Moskovits Ákos [2007]: Munkát, életet – Az Év Társadalomtudatos Vállalkozója. *Manager magazin*, 1. sz..

- Nelson, R. – Krashinsky, M. [1973]: Two Major Issues of Public Policy: Public Policy and Organization of Supply. In: Nelson, R. – Young, D. szerk.: *Public Subsidy for Day Care of Young Children*. Lexington, Mass.: D.C. Heath and Co.
- Nemeslaki András[2004]: *e-Business üzleti modellek*. Adecom, Budapest
- Nonprofit Kutatócsoport Egyesület [2001]: A szociális gazdaság munkahelyteremtő képessége és helyi szintű mobilizálásának, illetve legális keretek közé terelésének lehetősége. In: Frey Mária [2001]: *EU-konform foglalkozáspolitikai: A hazai foglalkoztatáspolitikai átalakítása a közösségi gyakorlatnak megfelelően*. Budapest, OFA, p. 367–385.
- Nyssens, Marthe ed. [2006]: *Social Enterprise*. Routledge, London.
- OECD [1999a]: *Social Enterprises*. Paris, OECD.
- OECD [1999b]: *The Nonprofit Sector in a Changing Economy*. Paris, OECD.
- OECD [2003]: *Entrepreneurship and Local Economic Development*. Paris, OECD.
- Oster, S. M. [1995]: *Strategic Management for Nonprofit Organization: theory a case*. New York, Oxford University Press.
- Parise, Dick [1991]: *Save your Business!* Hampton Roads Publishing. Norfolk.
- Pataki György – Radácsi László [2000]: *Alternatív Kapitalisták. Új Paradigma Kiadó*.
- Perren, L. – P. L. Jennings [2005]: Government Discourses on Entrepreneurship: Issues of Legitimization, Subjugation, and Power. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2), p. :173–184.
- Petheő Attila [2004]: *Útmutató a szociális vállalkozásokhoz*. UNECE 2004/wp8. (Magyarul megjelent: XXVII. Országos Tudományos Diákköri Konferencia, 2005. p. 22–36. )
- Petheő Attila [2005]: A szociális vállalkozás definíciói. NYME, Akadémia kiadó. p. 215–219.
- Petheő Attila – Szirmai Péter [2006]: Innováció a kreativitás oktatásában. *Vezetéstudomány*, 37(3). p. 55–58.
- Pinchot, G. [1985]: *Intrapreneuring*. Harper and Row, New York, 1985.
- Porter, M. E., Kramer, M. R. [1999]: „Philanthropy's new agenda: Creating value.” *Harvard Business Review*, November-December, p. 121–130.
- Porter, M. E. – Kramer, M. R. [2003]: A vállalati filantrópiából származó versenyelőny. *Harvard Business Manager*, 5. évf. 5. sz. szeptember – október.
- Prabhu, Ganesh N. [1999]: Social Entrepreneurial Leadership. *Career Development International*, Vol. 4, No. 3. p. 140–145.

- Radácsi L. [2002]: Döntések és etika. In: Zoltayné Paprika Zita szerk.: *Döntésmé-  
let*. Alinea Kiadó, Budapest.
- Reis, T. [1999]: *Unleashing the New Resources and Entrepreneurship for the  
Common Good: a Scan, Synthesis and Scenario for Action*. W.K. Kellog  
Foundation. Battla Creek, MI.
- Rifkin, Jeremy [1995]: *The End of Work – The Decline of the Global Labor Force  
and the Dawn of the Post-Market Era*. Tarcher/Putnam, New York.
- Román Zoltán [2006]: A vállalkozás oktatása a felsőoktatásban. *Vezetéstudomány*,  
37. évf. 1. sz. p. 2–9.
- Salamon, L. M. – Anheier, H. K. [1995]: *Szektor születik*. Budapest, Nonprofit Kuta-  
tócsoport.
- Salamon, Lester [1987]: Partner sin Public Service: The Scope and Theory of  
Government – Nonprofit relations. In: Powell, W. W. szerk.: *The Nonprofit  
Sector: A Research Handbook*. New Haven, Yale University Press.
- Salamonné Huszty Anna [2005]: A magyarországi kis- és középvállalkozások növe-  
kedési dilemmái. *CEO Magazin*, V. évf. 4.sz. p. 12–20.
- Salamonné Huszty Anna [2006]: Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjá-  
nak modellezése. *Competitio*, V. évf. 1. sz. p. 51–68.
- Sárközy Tamás [2006]: *Államszervezetünk potenciazavarai. A betegség okai, a beteg  
állapota, a gyógyulás útjai – Javaslat egy hatékony és modern kormányzati szer-  
vezet kialakítására*. HVG-Orac, Budapest.
- Say, Jean Baptiste. [1830]: *A treatise on political economy (the production,  
distribution and consumption of wealth)*. 4th ed. Translated by C. R. Prinsep. Phi-  
ladelphia: J. Grigg.
- Schumpeter, J. A. [1947]: Theoretical Problems: Theoretical Problems of Economic  
Growth. *The Journal of Economic History* 7(Supplement), p. 1–9.
- Schumpeter, J. A. [1961]: *The Theory of Economic Development*. Cambridge MA,  
Harvard University Press. (Magyarul: Schumpeter, J. A. (1980) *A gazdasági fej-  
lődés elmélete*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.)
- Sebestyén István [2001]: A nonprofit szektor funkcionális megközelítése – a  
nonprofit prizma. (<http://www.nonprofit.hu/kiadványok/tanulmányok.html> letöltve  
2006. szeptember.)
- Seelos, C. – Mair, J. [2004]: *Social Entrepreneurship: The Contribution of Individual  
Entrepreneurs to Sustainable Economic Development*. IESE Business School –  
University of Navarra WP 553
- SEL [2000]: *Social Enterprise and Lifelong Learning: Enhancing Skills and  
Competitiveness*. Social Enterprise London ([www.sel.org.uk](http://www.sel.org.uk)) Letöltve 2006. febr.

- Shane, S. – Venkataraman, S. [2000]: The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), p. 217–226.
- Smallbone D. et al. [2001]: *Researching Social Enterprise*. Middlessex University, UK
- Soltész Anikó szerk. [2006]: *Vállalkozó nők a XXI. Században*. ICSSZEM, Budapest.
- Soltész Anikó et al. [2005]: *A szociális gazdaság jelene és jövője Magyarországon*. Budapest, NFI.
- Stanworth, M. J. – Curran, K. J. [1976]: Growth and the Small Firm: An Alternative View. *Journal of Management Studies*, 13(1). p. 95–110.
- Stevenson, Howard [1985]: The Heart of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, March-April, p. 85–94.
- Stevenson, Howard [2006]: *A Perspective on Entrepreneurship*. Working Paper, No. 9. 384-131 first edition 1983 revised edition april 2006.
- Szabó Antal – Petheő Attila [2005]: *Small and medium-sized enterprises in Countries in transitions*. UNECE, Geneva.
- Szerb László szerk. [2005]: *Vállalkozásindítás, vállalkozói hajlandóság, és a vállalkozási környezeti tényezők alakulása Magyarországon a 2000-es évek első felében*. Pécsi Tudományegyetem.
- Szerb László et al. [2006]: *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2005 – A vállalkozói aktivitás és a vállalkozást befolyásoló tényezők alakulása Magyarországon az Európai uniós csatlakozás után*. Pécsi Tudományegyetem
- Sziklai István – Szikra Dorottya [2004]: A Strukturális Alapok forrásainak felhasználási lehetőségei a társadalmi befogadási stratégia végrehajtásában. *Esély*, 2. sz.
- Szirmai Péter [2001]: Vállalkozásoktatás és helyreállítási periódus. *Vezetéstudomány*, 32. 1. 12–20.
- Szirmai Péter [2005]: A vállalkozásokról elméleti megközelítésben. In: Szirmai Péter szerk. [2005]: *Szemelvénygyűjtemény a kis- és középvállalkozások a magyar és nemzetközi gazdaságban c. tantárgyhoz*. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Szirmai Péter – Csapó Krisztián [2006]: Gyakorlati vállalkozásoktatás – Diákvállalkozások támogatása a Budapesti Corvinus Egyetemen. *Új Pedagógiai Szemle*, 10. évf. 4. sz.
- Szirmai Péter – Szomor Tamás [1999]: *Üzleti terv, üzleti tervezés*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Szonda Ipsos [2003]: *A vállalatok társadalmi felelőssége – kvantitatív és kvalitatív vizsgálat*. URL:<http://www.nonprofit.hu/kiadvanyok/tanulmanyok.html> Letöltve 2003
- Tees, David J. [2000]: *Managing Intellectual Capital*. Oxford university press.



- Thake, S. – Zadek, S.[1997]: Send in the Social Entrepreneurs, *New Statesman*, June 20, Vol. 26, Issue 7339, p.31.
- Thompson, John L. [2002]: The World of the Social Entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management* (Bradford), Vol. 15, Issue 4/5. p. 412.
- Timmons, A. Jeffry [1990]: *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s*. Irwin. Homewood, IL
- Tóth Gergely [2004]: „Másért vállalkozók” – avagy alkossuk újra a vállalkozás fogalmát! KÖVET-INEM Hungária, Budapest. (Kézirat.) 8 p.
- Varga Attila – Szerb László [2002]: *Innovation, Entrepreneurship, Regions and Economic Development: International Experiences and Hungarian Challanges*. Pécsi Tudományegyetem.
- Vecsenyi János [1999]: *Vállalkozási szervezetek és stratégiák*. Aula, Budapest.
- Vecsenyi János [2002]: A vállalkozástan alapjai. *Vezetéstudomány*, 33. évf. 2. köt. 10. sz. 2–22.
- Vecsenyi János [2003]: *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Aula, Budapest.
- Vecsenyi János – Kovach, Robert [1995]: Vállalatok túlélése vagy halála Közép- és Kelet-Európában. *Vezetéstudomány*, 26. évf. 11. sz.
- Venkataraman, S. [1997]: Value at risk for a mixture of normal distributions: The use of quasi-Bayesian estimation techniques. *Economic Perspectives*, Federal Reserve Bank of Chicago.
- Weisbrod, B. A. [1977]: *The Voluntary Nonprofit Sector: An Economic Analysis*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Weisbrod, B. A. [1988]: *The Nonprofit Economy*. Harvard University Press.
- Weisbrod, B. A. szerk. [1998]: *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*. New York, Cambridge University Press.
- Wei-Skillern, J. et al. [2007]: *Entrepreneurship in the Social Sector*. Sage publication.
- Wiklund, J. et al. [2003]:. What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3). p. 247–271.
- Yearbook of International Organization [2002]:  
URL:<http://www.uia.org/statistics/organizations/11.1.1a.pdf>
- Yunus, M. [2005]: *Rebuilding through social entrepreneurship*. Grameen Foundation USA, publication series.

Zietlow, John T. [2001]: Social Entrepreneurship: Managerial, Finance and Marketing Aspects. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* (Binghamton), Vol. 9, Issue 1, 2.

Zsolnai László [2001]: *Ökológia – gazdaság – etika*. Budapest, Helikon Kiadó.

Zsolnai László [2004]: “The Moral Economic Man” in Laszlo Zsolnai (ed.): *Ethics in the Economy. Handbook of Business Ethics*. Peter Lang Academic Publishers, Oxford. pp. 39-58.

Zsolnai László [2006]: *Competitiveness and Corporate Social Responsibility*. CSR Paper Series No. 2. Fondazione Eni Enrico Mattei, Milan

## Mellékletek

### 1. melléklet. A szociális vállalkozások spektruma

		Teljesen filantrópikus (jótekonysági)		Teljesen üzleti
Ösztönzők, módszerek, célok		A jó hírnév vonzereje Küldetésvezérelt Társadalmi érték	Vegyes ösz- tönzők Küldetés és piac Kombinált ér- tékek	Az önérdek vonzereje Piacvezérelt Közgazdasági érték
Kulcs érdekhardozók, elemek	Haszonélvezők	Ingyenesen	Támogatott árakon, vagy kombinált mó- don való hoz- zájítás	Piaci áron
	Tőke	Adományok és alapok	Piaci árak alatt, vagy kombinált mó- dozatú tőkebe- vonás	Piaci alapú tőke
	Munkavállalók	Önkéntesek	Piaci fizetések alatt, vagy ön- kéntesek és fizetett alkal- mazottak kombinációja	Piaci alapú jö- vedelmek
	Beszállítók	Természetbeni adományok	Speciális ár- kedvezmé- nyek, vagy kombinált mó- dozatú beszáll- ítások	Piaci áron

Forrás: Dees, G. [1998b] p. 60. alapján.

## 2. melléklet. A szociális vállalkozás és vállalkozó definíciói

Szerző	Év	Szociális vállalkozás definíciói
Alvord, Brown, Letts	2004	Innovatív megoldásokat alkot a közvetlen szociális problémák elhárítására, mobilizálja az erőforrásokat, ötleteket és kapacitásokat a fenntartható társadalmi változás elérése érdekében.
Said Business School	2005	Egy olyan professzionális, innovatív és fenntartható megközelítés, amely rendszerváltozáson keresztül oldja fel a piaci kudarcokat a lehetőség megragadása révén.
Mort, Weerawardena, Carnegie	2002	Egy multidimenziós szerkezet, amely amellett hogy vállalkozói módszerekkel éri el szociális célját, morálisan összetett, és képes felismerni a szociális értékteremtés lehetőségét.
Dees	1994	Egy magánvállalkozás, amely a hátrányos helyzetűek megsegítésére és társadalmilag fontos javak előállítására jött létre. Ezek a szervezetek nem mérhetők a piaci részesedés, a profit mértéke vagy a támogató bázis nagysága alapján.
Haugh, Tracey	2004	Egy civil szervezet, amely szociális cél érdekében kereskedik. Oly módon kapcsolják össze az innovációt, a vállalkozási tevékenységet és a szociális célt, hogy a piaci bevételek fenntarthatóvá tegyék a szervezet működését.
Swaw, Carter	2007	Egy új címke a közösségi, önkéntes munka és a profit helyett a közjó érdekében tevékenykedő magánvállalkozások azonosítása számára.
<b>Szociális vállalkozó definíciói</b>		
Bornstein	2004	Emberek új ötletekkel, akik könyörtelenül megvalósítják víziójukat a legfőbb problémák megoldása érdekében, és sosem fogadják el a „nemleges” választ.
Boschee	1998	Egy nonprofit vezető, aki növekvő figyelmet szentel a piaci erőknél, de nem téveszti szem elől a szociális célt.
Dees	1998	A szociális szektor változásának ügynöke.
Thompson, Alvy, Lee	2000	Olyan vállalkozók, akik összegyűjtik az embereket és az erőforrásokat, hogy kielégítsék az állam által nem lefedett szociális igényeket, és ezzel „változásokat idéznek elő”.

### 3. melléklet. KKV-CSR kutatás 2007-2008.

#### KKV-interjú vezérfonal – segédlettel

##### Használati utasítás:

Félig strukturált (azaz kevert típusú) interjút készítünk. Három nagy előre megadott témakör (I. a vállalkozás személyes története, II. a számára fontos érintettekkel kapcsolatos gyakorlata, III. miért úgy csinálja, ahogyan) szerepel benne, amelyeket mindenképpen meg kell beszélnünk az interjúalannyal. Az itt leírt kérdéseket érdemes szó szerint feltennünk, amennyiben lehetséges. Ha az alany kéri, valamennyi magyarázatot természetesen lehet egy-egy kérdéshez fűzni, gondosan ügyelve arra, hogy azzal ne irányítsuk a választát, csak megvilágítsuk a kérdést. A kérdések megfogalmazásánál erre mi is nagyon figyeltünk, és úgy véljük, hogy ilyen formájukban sem nem szószátyárak, sem nem érthetetlenek, hanem lényegre törőek és semleges szóhasználatúak, ezért is javasoljuk a szó szerinti kérdezést.

A témakörök és azon belül a kérdések sorrendje így tűnt logikusnak, valamint így nem üt ki egymást. Sorrendjük és maguk a kérdések is a szükség és a beszélgetés lendülete szerint változtathatók. Figyelem: a fő kérdéseket (csupa nagybetűvel vastagon írottak) akkor is tesszük fel, ha úgy tűnik, hogy egy korábbi válaszában már érintette azt, merthogy részletes kifejtésekre vagyunk kíváncsiak. Összességében ne siessünk a kérdésekkel, hadd beszéljen előbb az alany. Sose feledjük: az interjúalany szavaira, gondolatmenetére, értelmezéseire vagyunk kíváncsiak, azokat kell föltárunk! Tehát ne beszélgetés legyen, hanem aktív, figyelmes és bátorító hallgatás, amelynek során folyamatosan tudjuk, mérlegeljük, hogy mennyire jutottunk a célunk – a KKV felelősségi gyakorlatának, elveinek, értékrendjének – megértésében. Az interjú-vezérfonal KKV-ról KKV-ra különbözőképpen alkalmazandó, ez függ a vállalkozás „típusától”, attól, hogy mennyit tudunk előzetesen, hogy milyen típusú interjúalany a vállalkozó stb., de mindenképpen az előző mondatok figyelembevételével!

A témaköröket vastagon írtuk. Ezeken belül **CSUPA NAGYBETŰVEL VASTAGON** szerepelnek az alapvető, mindenképpen megkérdezendő kérdések. Alattuk **további, vastagon szedett kérdések** sorakoznak, amelyek támpontok arra, hogy milyen, a témakörhöz kapcsolódó ügyekről volna jó, ha szót ejtene az interjúalany, illetve miként pontosítható, részletezhető a kérdés, ha máshová kalandozik, felületes, hadobál. Valamennyi kérdésnél **PÉLDÁT**, esetet is szeretnénk hallani, van, ahol ez szinte elengedhetetlen, ott külön is jelöltük, máshol nem,

de ez a „főszabály”. Az egyes kérdések célját, számunkra fontos lényegét dőlt betűvel odaírtuk, ezeket nem szabad megkérdezni, felolvasni, csak magunk között tudjuk, hogy ezt kívánja a kérdés jelenteni, célként elérni.

### **Felvezetés, bemutatkozás:**

Hazai kis- és középvállalatokat kérdezzük, azt vizsgáljuk, hogy mitől dicséretes, jó példa a vállalkozás.

### **I. témakör: A vállalkozás és a vállalkozó története, nagy fordulópontok, értékek**

*Ennek keretében szeretnénk belehelyezkedni a történetükbe, látni, hogy (mikor) mi volt fontos a vállalkozó számára. E témakör végére a vállalkozásról is tudnunk kell konkrétumokat, ám ha közben rátér elvekre, értékekre, hasonlókra, akkor kérjük meg, hogy azt fejtse ki részletesen, mondjon rá példát. Ha használ valamilyen szót, ami kapcsolódik a témánkhoz (pl. felelősség, etika, világnézet, elvek...), akkor kérdezzük meg, hogy mit ért rajta, és azt valamilyen példával, (céges) történettel illusztrálja is. Akkor is kérdezzük ezt meg, ha felkészültünk a vállalkozásból, és tudjuk a sztoriját, ez esetben persze próbálhatjuk ezt a részt rövidre fogni.*

### **MESÉLJEN A VÁLLALKOZÁS TÖRTÉNETÉRŐL!**

**Mikor és milyen körülmények között indult útjára a vállalkozás?**

**Miért, milyen indíttatásból alapította a céget? Mi motiválta ebben?**

**Milyen fordulópontok voltak a vállalkozás történetében? Miért?**

**A vállalkozásról és környezetéről tudjuk meg, hogy:**

**mi(k) a tevékenységi köre(i)? A kezdetektől így volt, vagy változott?**

**Milyen piacra termel? Itt az az érdekes, hogy kik a vevői: emberek, vállalatok, vagy a kormányzat (B2B, B2C, B2A), valamint, hogy milyen szerkezetű a vevői állománya? Milyen a verseny ezen a piacon?**

**Milyenek a vállalkozás fő jellemzői? Létszám, árbevétel, tulajdonosi szerkezet, hány telephely van és hol?**

**Hány tulajdonos és vállalatvezető van (mellette)?**

## II. témakör: A vállalkozás/vállalkozó és az érintettek viszonya

E témakörben a célunk azt feltárni, hogy milyen érintetteket vesz a vállalkozó számításba, milyen érintettségüket, jogait, követeléseiket tart észben, melyekre figyel?

Hogyan bánt az egyes érintettekkel?

Természetesen az érintett (különösen pedig a stakeholder) szó ne hangozzon el, ezzel zavarba hozhatjuk az interjúalanyt, és azt semmiképpen sem szeretnénk! Egy vállalkozásnak több tucat érintettje lehet. Ezeken nem feltétlenül kell mind – tankönyvszerűen – végigmenni. Számunkra a legfontosabbak az alkalmazottak, tehát velük kapcsolatban kell a vállalkozói gyakorlatot a legrészletesebben megismerni. Ezen túlmenően vállalkozóról vállalkozóra különböző lehet, hogy milyen érintetteket figyel még, vesz számításba. Az első kérdés (kitől, mitől függ...?) ebben a blokkban ezt kívánja feltárni. Erre alkalmasint vissza lehet térni, mintegy emlékeztetőként közben (**Van még valaki, akitől függ...?**), de végig lehet menni az összes fő érintett csoporton rövid tesztkérdésként (ezeket kiírtam alább). Mindenképpen beszéljessük természetesen az alanyt azokról az érintett csoportokról, amelyek az interjú eddigi részében fontosként előjöttek. Itt is nagyon fontos, hogy ha valami érdekeset mond, kérjünk hozzá **PÉLDÁT, ESETET**.

### KIKTŐL, MITŐL FÜGG A VÁLLALKOZÁS SIKERE?

#### HOGYAN JELLEMEZNÉ A VÁLLALKOZÁS ÉS AZ ALKALMAZOTTAK VISZONYÁT?

**Mit várnak el az alkalmazottak a cégtől?**

**Mit vár el a cég az alkalmazottaktól?**

Érdekes közben feltárni, hogy hova valósiak az alkalmazottak, általában mióta dolgoznak a cégnél (azaz mennyire stabil munkaerők), fontos-e a férfiak-nők aránya, vannak-e cigányok, hátrányos helyzetűek, sérültek stb.

#### HOGYAN JELLEMEZNÉ A VÁLLALKOZÁS ÉS A FOGYASZTÓK VISZONYÁT?

**Mit várnak el a fogyasztók a cégtől?**

**Mit vár el a cég az fogyasztóktól?**

Erről ugye valamelyest már lehetett szó a cég piacainak feltárásakor, illetve ha az az előbbi témakörnél nem történt meg, most kerülhet rá sor.

## **HOGYAN JELLEMEZNÉ A VÁLLALKOZÁS ÉS A BESZÁLLÍTÓK VISZONYÁT?**

*Ez a kérdés abból a szempontból lehet igazán fontos, hogy esetleg kisebb (nagyobb) vállalkozások között kialakul-e valamilyen stabil, hosszú távú, alkalmasint bizalomra épülő kapcsolat (előfordul-e barátság), együttműködés, ami valami közös ötletet, összefogást, együttes felelős gyakorlat megvalósítását eredményezi. Ha van ilyen speciális viszony, azt tárjuk fel. Ezeket a szavaimat természetesen ne használjuk, ne adjuk a szájába.*

## **HOGYAN JELLEMEZNÉ A VÁLLALKOZÁS ÉS A KÖRNYÉK, A TELEPÜLÉS VISZONYÁT?**

## **HOGYAN JELLEMEZNÉ A VÁLLALKOZÁS ÉS A HELYI LAKOSOK VISZONYÁT?**

*Ezt és az előző kérdést mindenképpen tegyük fel, hiszen a KKV-CSR kutatásokban ez központi téma. Itt is alkalmazhatjuk a két segítő kérdést, kiváltképpen az első:*

**Mit várnak el a helyiek a cégtől?**

**Mit vár el a cég a helyiektől?**

## **HOGYAN JELLEMEZNÉ A VÁLLALKOZÁS ÉS AZ ÁLLAMI SZERVEK (HATÓSÁGOK, AZ ÖNKORMÁNYZAT) VISZONYÁT?**

## **HOGYAN JELLEMEZNÉ A VÁLLALKOZÁS ÉS A VERSENYTÁRSÁK VISZONYÁT?**

## **HOGYAN JELLEMEZNÉ A VÁLLALKOZÁS ÉS A TERMÉSZETI KÖRNYEZET VISZONYÁT?**

## **HOGYAN JELLEMEZNÉ A VÁLLALKOZÁS ÉS A SAJTÓ, A MÉDIA VISZONYÁT?**

## **HOGYAN JELLEMEZNÉ A VÁLLALKOZÁS ÉS A JÖVŐ NEMZEDÉKEK VISZONYÁT?**

### **III. témakör: Miért? Miért kapta a díjat, miért cselekszik így stb.?**

*Tulajdonképpen itt térünk rá konkrétan a CSR értelmezésére, tisztázására, tehát ki ne maradjon ez a rész (ha esetleg már sietne az alany, akkor is kérjük a türelmét ehhez). Azért is fontosak, mert ezek a kérdések a leggyakoribbak a külföldi KKV-CSR kutatásokban. Itt sem közvetlenül a CSR-re rákérdező kérdések vannak, megint csak „kerülgetjük” ezt a fogalmat, nem orientálunk a kérdéssel, a szavainkkal.*



*A kérdések második felénél a felelősség, felelősebb kifejezések szerepelnek a kérdésben. Jobb híján. Amennyiben az alany is használta ezt, mondhatjuk mi is. Akkor is, ha semmilyen más kifejezés nem jött elő az interjú során. Ha viszont az alany használt valamilyen ilyen értelmű, hasonlóan átfogó kifejezést, akkor azt behelyettesíthetjük a felelős helyére. Fontos kipróbálnunk, hogy ismeri-e a CSR kifejezést, mert akkor tegyük fel az arra konkrétan vonatkozó alábbi kérdést. Ha nem ismeri, akkor azt szigorúan felejtjük el.*

### **MIBEN MÁS AZ ÖN VÁLLALKOZÁSA A HAZAI KKV-KHOZ KÉPEST?**

*Itt mesélhet pozitív vagy negatív dolgokat, de vélhetően valamilyen lényegi önmeghatározást ad.*

### **AZ ÖN VÉLEMÉNYE, AZ ÖN ÉRTELMEZÉSE SZERINT MIÉRT KAPTA A ... DÍJAT?**

#### **ÖN SZERINT MI JELLEMEZ EGY JÓ VEZETŐT?**

#### **HOGYAN FOGALMAZNÁ MEG SAJÁT VÁLLALKOZÓI HITVALÁSÁT?**

#### **MIT TART IGAZÁN FONTOSNAK ABBAN, HOGY VÁLLALKOZÓ, DÖNTÉSHOZÓ?**

*Ez egy elég homályosan megfogalmazott kérdés. Az előzőekkel együtt azt kívánjuk megérteni általa, hogy vajon magában a „vállalkozóságának” a sajátos, a vállalkozó által megadott értelmezésében rejlik-e valami, ami a témánkkal összefüggésbe hozható. Ha esetleg az alany nem érti a kérdést, ismételjük meg, de ne részletezzük, ne bonyolódjunk bele, ne mentegessük a kérdést. Ha nincs rá válasz, egyszerűen lépünk tovább.*

#### **NEHÉZ, BONYOLULT DÖNÉSEKNÉL KI, MI SEGÍT ÖNNEK?**

*Itt sok minden előjöhethet, újból szóba kerülhetnek a legfontosabb érintettek, vagy a bázisul szolgáló család, netán a (korábbi nemzedékektől tanult) vezérlő elvek stb. – izgalmas!*

#### **MILYEN KIHÍVÁSOKKAL KELL SZEMBENÉZNIE A CÉGÉNEK, AMIKOR FELELŐSEN (ETIKUSAN) VISELKEDIK?**

*Azaz mi gátolja a felelős viselkedésben...*

#### **ÉREZ-E NYOMÁST VALAHONNAN ARRÁ, HOGY FELELŐSEBBEN TEVÉKENYKEDJEN A CÉG?**

*Gyakori a CSR-irodalomban, hogy valamely érintett elvárásával magyarázzák a felelős viselkedést, van-e itt valamilyen kiugró csoport e tekintetben?*

**SZÁRMAZIK-E ÜZLETI ELŐNYE ABBÓL, HOGY *FELELŐSEN* CSELEK-  
SZIK?**

*Amennyiben ismer(het)i, vagy hallott a CSR vagy magyarul a vállalati társadalmi fe-  
lelősség kifejezésről:*

**VÉLEMÉNYE SZERINT ALKALMAZHATÓ A CSR/VTF A KIS- ÉS KÖ-  
ZÉPVÁLLALKOZÁSOKRA?**

*És itt jön el a búcsú, a köszönetmondás ideje. Ha szeretné az alany, hogy megküldjük  
a kutatás eredményét, ezt meg lehet ígérni.*

**4. melléklet. Szociális vállalkozáskutatás 2008.**

**Interjú vezérfonal – 3., átdolgozott változat**

**I. témakör: A szociális vállalkozás és a vállalkozó története, nagy fordulópontok, értékek H1, H3)**

**MESÉLJEN A SZERVEZET (SZOCIÁLIS VÁLLALKOZÁS) TÖRTÉNETÉRŐL!**

**Mikor és milyen körülmények között indult útjára a szervezet?**

**Miért, milyen indíttatásból alapította a szervezetet? Mi motiválta ebben?**

**Milyen fordulópontok voltak a szervezet történetében? Miért?**

**A szervezetről és környezetéről tudjuk meg, hogy:**

- **Mi(k) a tevékenységi köre(i)? A kezdetektől így volt, vagy változott?**
- **Milyen piacra termel?**
- **Milyenek a szervezet fő jellemzői? HOGYAN ÉPÜL FEL A SZERVEZET?**
- **Hány vállalatvezető van (mellette) (van-e tulajdonos, és hány)?**
- **Reinvestálásra kerül-e a nyereség?**
- **Milyen képességekkel rendelkezik a vállalkozó?**

**II. témakör: A szociális vállalkozás/vállalkozó és az érintettek viszonya (H5, H6)**

**KIKTŐL, MITŐL FÜGG A SZERVEZET SIKERE?**

**HOGYAN JELLEMEZNÉ A SZERVEZET ÉS AZ ALKALMAZOTTAK/ÖNKÉNTESÉK VISZONYÁT?**

**Mit várnak el az alkalmazottak/önkéntesek a szervezettől?**

**Mit vár el a szervezet az alkalmazottaktól/önkéntesektől?**

**Milyen képességekre van szükség az adott területen?**

**Gazdaságosan üzemeltethető-e a vállalkozás?**

**HOGYAN JELLEMEZNÉ A SZERVEZET ÉS A FOGYASZTÓK VISZONYÁT?**

**Mit várnak el a fogyasztók a szervezettől?**

**Mit vár el a szervezet a fogyasztóktól?**

**Hatékonyan elégítik-e a ki a piaci igényeket?**

**Okoz-e morális problémát, hogy a tevékenységükért pénzt kérnek?**

**HOGYAN JELLEMEZNÉ A SZERVEZET ÉS A BESZÁLLÍTÓK VISZONYÁT?**

**HOGYAN JELLEMEZNÉ A SZERVEZET ÉS A KÖRNYÉK, A TELEPÜLÉS VISZONYÁT?**

**HOGYAN JELLEMEZNÉ A SZERVEZET ÉS A HELYI LAKOSOK VISZONYÁT?**

**Mit várnak el a helyiek a szervezettől?**

**Mit vár el a szervezet a helyiektől?**

**HOGYAN JELLEMEZNÉ A SZERVEZET ÉS AZ ÁLLAMI SZERVEK (HATÓSÁGOK, AZ ÖNKORMÁNYZAT) VISZONYÁT?**

**Vállal-e át állami feladatokat?**

**Él-e az új szabályozások adta lehetőségekkel?**

**Hogyan érintik az új szabályozási változások a szervezet életét?**

**HOGYAN JELLEMEZNÉ A SZERVEZET ÉS A VERSENYTÁRSÁK VISZONYÁT?**

**Hatékonyabb, vagy gazdaságosabb-e az általuk végzett tevékenység a piaci versenytársakénál?**

**Milyen beruházásokra és mely területeken szükséges a fejlesztés?**

**HOGYAN JELLEMEZNÉ A SZERVEZET ÉS A TERMÉSZETI KÖRNYEZET VISZONYÁT?**

**HOGYAN JELLEMEZNÉ A SZERVEZET ÉS A SAJTÓ, A MÉDIA VISZONYÁT?**

**HOGYAN JELLEMEZNÉ A SZERVEZET ÉS A JÖVŐ NEMZEDÉKEK VISZONYÁT? (utódok, fenntarthatóság)**

**III. témakör: Miért? Miért cselekszik így stb.? (H8, H9)**

**MIBEN MÁS AZ ÖN SZERVEZETE A HAZAI KKV-KHOZ VAGY NONPROFIT SZERVEZETEKHEZ KÉPEST?**

**Van-e a korábbi vállalkozási tapasztalata?**

**Hogyan kezeli a kockázatot?**

**ÖN SZERINT MI JELLEMEZ EGY JÓ VEZETŐT?**

**HOGYAN FOGALMAZNÁ MEG SAJÁT VÁLLALKOZÓI HITVALÁSÁT?**

**NEHÉZ, BONYOLULT DÖNÉSEKNÉL KI, MI SEGÍT ÖNNEK?**

**Van-e kooperáció, összefogás, partnerség? Milyen gyakori az együttműködés?**

**MILYEN KIHÍVÁSOKKAL KELL SZEMBENÉZNIE A SZERVEZETÉNEK, AMIKOR *FELELŐSEN (ETIKUSAN)* VISELKEDIK, SZOCIÁLIS CÉL ELÉRÉSE ÉRDEKÉBEN CSELEKSZIK?**

**ÉREZ-E NYOMÁST VALAHONNAN ARRÁ, HOGY *FELELŐSEBBEN* TEVÉKENYKEDJEN A SZERVEZET?**

**Származik-e üzleti előnye, hogy felelősen, szociális cél érdekében cselekszik?**

**ISMERI-E A SZOCIÁLIS/FELELŐS VÁLLALKOZÁS FOGALMÁT, SZOCIÁLIS/FELELŐS VÁLLALKOZÓNAK TARTJA-E MAGÁT?**

**IV. témakör: A szervezet gazdálkodása, Miből? Hogyan?**

**KITŐL/MIBŐL SZÁRMAZNAK A SZERVEZET BEVÉTELEI?**

**VÁLTOZOTT-E AZ ARÁNY AZ ELMÚLT ÉVEK SORÁN?**

**MIK A LEGFŐBB KÖLTSÉGEK?**

**Hatékonyabb vagy gazdaságosabb-e az általuk végzett tevékenység?**

**Kérnek-e hozzájárulást a rászorultaktól a szolgáltatásért vagy termékért cserébe?**

**Van-e fizetőképes réteg a célcsoporton belül?**